

Sisäinen viestintä yrityksessä Bonnier Publications Oy

Jemina Härkönen

Opinnäytetyö
Johdon assistenttityön ja kielten
koulutusohjelma
2013



Johdon assistenttityö ja kielet

Tekijä tai tekijät Jemina Härkönen	Ryhmä tai aloitusvuosi LS6A
Opinnäytetyön nimi Sisäinen viestintä yrityksessä Bonnier Publications Oy	Sivu- ja liitesivumäärä 64 + 11
Ohjaaja tai ohjaajat Sirke Lohtaja-Ahonen	
<p>Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona kustannusalan yritykselle Bonnier Publications Oy. Aiheena oli tutkia yrityksen sisäistä viestintää ja löytää mahdolliset kehityskohdat. Tavoitteena oli selvittää, mitä kanavia tai foorumeita työntekijät käyttävät mieluiten, mistä asioista ja kuinka usein kaivataan tietoa, minkälaisen tiedon tuottoon halutaan osallistua ja miten saada työntekijät osallistumaan enemmän sisäiseen viestintään. Tutkimusmenetelminä olivat kysymyslomake ja kolme haastattelua. Haastattelut toivat tutkimukseen toimeksiantajan toivomaa laadullista tietoa.</p> <p>Tietoperustassa käsitellään yritysten sisäistä viestintää yleisesti ja se on rakennettu valtiotieteiden tohtori ja viestintätutkija Elisa Juholinin luoman työyhteisöviestinnän uuden agendamallin mukaan. Malli korostaa vuorovaikutusta, osallistumista ja keskustelua yksipuolisen tiedottamisen sijaan, ja nämä asiat toimivat tutkimuksen runkona. Tutkimusmenetelmistä kirjallinen kysely jaettiin koko henkilöstölle. Kyselyyn vastasi 30 henkilöä eli noin puolet kaikista työntekijöistä. Sekä kysely että haastattelut toteutettiin maaliskuussa 2013.</p> <p>Puolet vastaajista koki Bonnier Publicationsin sisäisen viestinnän toimivan hyvin. 40 % puolestaan toivoi viestintäkanavien selkeämpää kohdentamista tietyille asioille, jolloin haluttu tieto olisi helpompi löytää. Kanavista kolme mieluisinta olivat kuukausittainen infolounas, tiimipalaverit sekä Facebookin kaltainen työyhteisöpalvelu Yammer, joista kaikki ovat osallistavia foorumeita. Vastaajat kertoivat haluavansa osallistua nykyistä enemmän mm. keskusteluihin omasta työnkuvasta sekä työpaikan yhteisistä toimintatavoista. Vastaajat osallistuisivat sisäiseen viestintään aktiivisemmin, jos he tunsivat työtoverinsa sekä muiden osastojen toimenkuvat paremmin.</p> <p>Työn tavoite saavutettiin hyvin. Vastaajien halu osallistua viestintään vastaa vallalla olevaa muutosta suomalaisen viestinnän kentässä: yhteinen keskustelu sekä vuorovaikutus korostuvat johdon yksipuolisen tiedottamisen sijaan. Bonnier Publications Oy lähtee kehittämään sisäistä viestintäänsä tämän tutkimuksen tulosten pohjalta.</p>	
Asiasanat Sisäinen tiedotus, organisaatioviestintä, yritysviestintä, Bonnier Publications	

Degree Programme in Modern Languages and Business Studies for Management Assistants

Author or authors Jemina Härkönen	Group or year of entry LS6A
The title of thesis Organizational Communication at Bonnier Publications Oy	Number of pages and appendices 64 + 11
Supervisor or supervisors Sirke Lohtaja-Ahonen	
<p>This bachelor's thesis examines organizational communication at Bonnier Publications Oy, which operates in the publishing field. The goal of this study was to find out which of the communication channels they use are the most popular among their employees, which topics employees need more information about, which topics need to be discussed more and how the organization can get its employees to take part in organizational communication more actively.</p> <p>The theoretical framework deals with organizational communication in general. "The New Agenda of Organizational Communication" model created by Ms. Elisa Juholin, a professor of social sciences and communication scientist, has been used as the basis of both the theoretical section and the survey. This model emphasizes discussion and interaction regarding organizational communication. The study involved both quantitative and qualitative methods. First, a survey was conducted among 60 members of personnel, of whom 30 responded. The survey included both open and multiple choice questions. Second, three interviews were carried out with three employees in order to emphasize the qualitative perspective of the study. Both of these studies were carried out in March 2013.</p> <p>The study demonstrated that half of personnel were quite satisfied with organizational communication at Bonnier Publications. However, 40% would like communication channels to be better targeted to deal with specific topics, so that they would be able to find the desired information more easily. The topics that should be discussed more were, according to the respondents, common work rituals and job descriptions. In order to take part in organizational communication more actively, more cooperation among departments and among colleagues was hoped for. As 50% of personnel responded to the survey, the results can be said to represent quite well common attitudes and opinions. The respondents' desire to discuss and interact more also corresponds to general changes that have taken place in the communication field over the past few years. This study will be used as a basis for further development of organizational communication at Bonnier Publications Oy.</p>	
Key words organizational communication, corporation communications, Bonnier Publications	

Sisällys

1	Johdanto	3
1.1	Työn tavoite	3
1.2	Aiheen rajausta.....	3
1.3	Menetelmä ja tausta.....	4
1.4	Toimeksiantaja Bonnier Publications Oy.....	5
2	Sisäinen viestintä	6
2.1	Sisäisen viestinnän käsite ja historiaa	6
2.2	Työyhteisöviestinnän uusi agendamalli	8
2.3	Isot ja tärkeät asiat.....	11
2.4	Ajantasainen tieto ja sen tuottamiseen osallistuminen	11
2.5	Tunnelma.....	13
2.6	Osallistuminen ja vaikuttaminen	15
2.7	Yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen.....	17
2.8	Työnantajamaailma	19
2.9	Foorumit.....	22
2.10	Yhteenveto ja pohdinta	26
3	Sisäisen viestinnän tutkimuksen suunnittelu ja toteutus	30
3.1	Bonnier Publications Oy ja sisäisen viestinnän lähtötilanne	30
3.2	Menetelmien valinta	33
3.3	Kyselyn laatiminen ja tiedonkeruu	35
3.4	Haastattelukysymysten laatiminen ja haastattelujen toteutus	41
4	Tutkimustulokset.....	43
4.1	Yhteenveto tutkimustuloksista	43
4.2	Tulosten tarkastelu tutkimuskysymysten näkökulmasta	45
4.3	Tulosten pohdintaa	57
5	Pohdinta	60
5.1	Tavoitteiden saavuttaminen ja menetelmien sopivuus.....	60
5.2	Reliäbelius ja validius.....	62
5.3	Työn merkitys ja johtopäätökset	62
5.4	Kehittämisehdotuksia	63
5.5	Oman oppimisen arviointi	64

Lähteet.....	65
Liitteet.....	69
Liite 1. Kysymyslomake ja saate	69
Liite 2. Haastattelukysymykset.....	75
Liite 3. Bonnier Publicationsin viestintäohje henkilöstölle.....	77

1 Johdanto

Olin työharjoittelussa Bonnier Publications Oy:llä hallinnon assistenttina viisi kuukautta kesäkuusta marraskuuhun 2012. Bonnier Publications on kustannustalo, joka julkaisee aikakauslehtiä ja se on osa kansainvälistä Bonnier mediakonsernia. Viestintää siis tapahtuu päivittäin monella eri tasolla, mutta 60 henkilön yrityksen sisäisen viestinnän tilasta kaivattiin tuoretta selvitystä.

Aiheenani on yrityksen sisäisen viestinnän tutkiminen henkilöstön näkökulmasta. Aihe syntyi, kun pohdimme esimieheni kanssa, mitä sellaista tutkittavaa tai kehitettävää yrityksestä löytyisi, joka sopisi pääaineeseeni yhteisöviestintään. Opinnäytetyön lajiksi päädyimme produktin sijaan tutkimukseen, sillä se vastasi parhaiten sekä toimeksiantajan toiveita että omiani: toimeksiantaja säästäisi aikaa ja resursseja, kun aikaa vievä tutkimustyö ulkoistetaan, jolloin he voivat keskittyä jatkotoimenpiteisiin tutkimukseni pohjalta, ja minä puolestani saisin paneutua pääainettani vastaavaan aiheeseen yrityksessä, joka kiinnostaa minua.

1.1 Työn tavoite

Selvitän, kaipaako Bonnier Publications Oy:n sisäinen viestintä muutoksia palvellakseen paremmin ja tehokkaammin työntekijöiden arkea ja jos kaipaa, millaisia. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- 1) Mitä kanavia tai foorumeita työntekijät käyttävät mieluiten?
- 2) Mistä asioista ja kuinka usein työntekijät kaipaavat tietoa?
- 3) Minkälaisen tiedon tuottamiseen työntekijät haluavat osallistua?
- 4) Miten saada työntekijät osallistumaan enemmän sisäiseen viestintään?

1.2 Aiheen raja

Tutkimuksen näkökulmaksi valikoitui henkilöstö, sillä sisäinen viestintä jos mikä kaipaa toimiakseen sitä, että käytännöt ovat yleisesti hyväksytyjä, tiedostettuja, hallinnassa sekä tarpeeksi selkeitä ja yksinkertaisia. Keskityn siis henkilöstön nykyiseen käsitykseen Bonnier Publicationsin sisäisestä viestinnästä sekä mahdollisiin muutostoiveisiin. En

käsittele asiakkaisiin, sidosryhmiin tai yhteistyökumppaneihin liittyvää viestintää enkä ota kantaa maineenhallintaan, profilointiin tai ulkoiseen viestintään. En käsittele myöskään sisäisen viestinnän suunnittelua, sillä tutkimukseni ei keskity viestintään johdon ja suunnittelun näkökulmasta vaan fokus on työntekijöissä sekä viestinnän toimivuudessa ja käytettävyydessä. Käyn työssäni läpi sisäisen viestinnän suunnittelun pääkohdat vain lyhyesti. Lisäksi se, ettei Bonnier Publicationsilla ole nimettyä viestintätiimiä tai -vastaavaa, antaa minulle tutkijana melko vapaat kädet, kun en ole sidottu tiettyihin viestintäsuunnitelmiin tai -tavoitteisiin.

1.3 Menetelmä ja tausta

Bonnier Publications Oy on mediatalo ja siten viestinnän ammattilainen, mutta sisäisestä viestinnästä kaivattiin tuoretta selvitystä. Yrityksessä ei ollut erillistä viestintävastaavaa, vaan työryhmiä oli perustettu tarpeen mukaan, kun oli etsitty uusia toimintamalleja tai kehitetty viestintäohjeita työntekijöille. Työni lähtökohtana on syksyllä 2012 laadittu sisäisen viestinnän ohje (liite 3), joka syntyi sitä varten perustetun työryhmän toimesta. Ohje käsittää sekä käytössä olevat viestintäkanavat että niiden ensisijaisen tarkoituksen.

Työni on tutkimus, jonka painopiste on kirjallisessa kyselytutkimuksessa. Kyselyn teetin koko henkilöstöllä. Kysely on tyypiltään sekä kvalitatiivinen että kvantitatiivinen, sillä pyrin selvittämään sekä työntekijöiden asenteita ja toiveita että sitä, kuinka suuri osa henkilöstöstä on jonkin muutoksen kannalla. Koska työntekijöitä on vain kuutisenkymmentä, kyselyn painopiste on laadullisuudessa eli kvalitatiivisuudessa. Kyselyssä on sekä avoimia että monivalintakysymyksiä. Teetin kyselyn paperiversiona saatteen kera, sillä halusin sen tuntuvan helposti lähestyttävältä ja henkilökohtaiselta. Kvalitatiivisen painotukseni sekä henkilöstön pienen lukumäärän takia en kokenut tarvitsevani sähköistä kyselyohjelmaa analysoimaan vastauksiani, vaan analysoin ja tulkitsin vastaukset itse. Kyselytutkimusta täydensin kolmella lyhyellä haastattelulla.

Työni keskeiset käsitteet ja avainsanat ovat sisäinen viestintä, organisaatioviestintä, viestintäkanava, viestintäfoorumi, tieto, informaatio sekä henkilöstö. Organisaatioviestinnällä ja sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan toimiston sisällä tapahtuvaa, työntekijöiden välistä viestintää, joka tapahtuu suullisesti vapaasti käytävillä tai organisoidusti palave-

reissa, kirjallisesti tai jonkin sähköisen kanavan tai foorumin kautta. Viestintäkanava on väline informaation välittämiseen yhteen suuntaan, yleensä johdolta alaisille. Esimerkiksi kuukausittainen sähköpostitiedote on viestintäkanava. Viestintäfoorumilla puolestaan tarkoitetaan avoimempaa välinettä, esimerkiksi yrityksen sisäisiä, Facebookin kaltaisia yhteisöpalveluja, joissa kaikki voivat osallistua informaation tuottoon, vaihtoon ja kommentointiin

1.4 Toimeksiantaja Bonnier Publications Oy

Bonnier Publications Oy on aikakauslehtiä julkaiseva kustannustalo. Kotimaiset lehdet ovat naistenlehdet Olivia ja Evita, sisustuslehti Divaani sekä elokuussa 2012 lanseerattu nuorten muotilehti Costume. Lisäksi yritys julkaisee niin kutsuttuja crossborder-lehtiä, jotka ilmestyvät useassa eri maassa, kuten esimerkiksi National Geographic ja Tieteen Kuvalehti. (Bonnier Publications Oy.)

Bonnier Publications on noin 60 hengen mediatalo, jonka strategiana on kasvu ja arvoina rohkeus, syvyyttäminen, luottamus sekä hyvä tahto. Yritys pyrkii ilmapiiriin, jossa jokainen voi sanoa mielipiteensä ääneen, olla oma itsensä, oppia kollegoilta asemasta riippumatta sekä luottaa ja uskoa siihen, että töitä tehdään yhteisen päämäärän hyväksi. (Bonnier Publications Oy.) Tammikuussa 2013 yritys muutti uusiin tiloihin avokonttoriin, joten yhteisöllisyydelle ja jakamiselle on entistä paremmat edellytykset. Näiden asioiden näkymiseen ja läsnäoloon pyritään myös sisäisessä viestinnässä.

2 Sisäinen viestintä

Tietoperustaa varten tutustuin sekä sisäistä viestintää käsittelevään kirjallisuuteen että aiheesta tehtyihin opinnäytetöihin ja muihin tutkimuksiin. Kirjallisuudesta hain perustietoa aiheesta sekä ammattiteorioita ja tutkimuksista puolestaan tuoreempia näkökulmia ja havaintoja. Selkeyden vuoksi tekstissä käytetään käsitettä *sisäinen viestintä*, vaikka lähdeteoksessa olisi puhuttu henkilöstöviestinnästä, organisaatioviestinnästä tai työyhteisöviestinnästä. Kaikki neljä käsitettä ovat rinnakkaisia ja tarkoittavat samaa.

Suurin osa tässä luvussa käytetyistä lähteistä on valtiotieteiden tohtori ja viestintätutkija Elisa Juholinin käsialaa, sillä hänen työyhteisöviestinnän uutta agendaansa on käytetty koko tietoperustan pohjana. Valitsin kyseisen agendamallin työni rungoksi, sillä halusin tutkimukseeni tuoreen ja ajankohtaisen näkökulman sisäiseen viestintään. Työyhteisöviestinnän uusi agenda huomioi sekä työelämän rakenteissa, teknologiassa että työskentelytavoissa viime vuosina tapahtuneet muutokset. Se korostaa keskustelua ja vuorovaikutusta yksipuolisen, johdolta alaisille tapahtuvan tiedottamisen sijaan. Juholinin malli on siis ajan tasalla ja sopii siten hyvin työni suuntalinjaksi, sillä toimeksiantajayrityksellä ei itsellään ollut varsinaista sisäisen viestinnän suunnitelmaa pohjalla, mutta siellä toivotaan sisäiseltä viestinnältään samoja asioita, joita Juholinin malli korostaa: keskustelua, osallistumista ja asioiden jakamista.

2.1 Sisäisen viestinnän käsite ja historiaa

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan jonkin organisaation sisäistä vuorovaikutusta työntekijöiden, johdon, toimihenkilöiden yms. yrityksen sisällä olevien osapuolten välillä (Juholin 1999, 13). Asiakkaat ja muut yhteistyö- ja sidosryhmät jäävät sisäisen viestinnän ulkopuolelle (Juholin 2009a, 40). ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry:n mukaan sisäinen viestintä on yksi yhteisöviestinnän osa-alueista ulkoisen viestinnän, pitkäjänteisen profiloinnin ja maineenhallinnan, ohjauksen, valmennuksen ja luotauksen sekä viestinnän toimivuuden arvioinnin ja mittaamisen lisäksi (Juholin 2009a, 42). Terminä sisäinen viestintä tai työyhteisöviestintä sekoitetaan helposti yhteisöviestintään, jonka vuorovaikutusosapuoliin kuuluu henkilöstön ja johdon lisäksi myös yrityksen toimin-

taympäristö, ja viestintää tarkastellaan erityisesti tiedottamisen ja suhdetoiminnan näkökulmasta (Johdatus viestintätieteisiin).

Suuri osa yrityksen sisäisestä viestinnästä on päivittäisviestintää. Päivittäisviestinnällä tarkoitetaan kaikkea sitä keskustelua ja tiedonvaihiantaa, jota tarvitaan yrityksen jokapäiväisistä askareista selviytymiseen. Sitä ovat esimerkiksi esimiehen ja osastojen välinen sekä eri osastojen välinen keskinäinen viestintä sekä kasvokkain että sähköisesti. Kun päivittäisviestintä toimii, tehtävät tulevat hoidetuiksi ja henkilöstö tietää, missä mennään ja mitä on tulossa. (Juholin 2009a, 42-43.) Tiedon ja informaation vaihdon lisäksi sisäisessä viestinnässä on kyse myös yhteisyydestä, kokemusten jakamisesta ja kulttuurista. Sisäinen viestintä on myös oleellinen osa esimiestyötä, sillä siihen liittyvät niin työntekijöiden motivointi kuin myös sitouttaminen tehtäviinsä ja yhteisöönsä. (Juholin 1999, 13.) Esimiesten harjoittamaa viestintää kutsutaan esimiesviestinnäksi ja johtamisviestinnäksi.

Sisäistä viestintää on harjoitettu niin kauan kuin on ollut olemassa organisoitua toimintaa, mutta liikkeenjohdon yhteydessä sitä on alettu tutkia vasta 1920-luvulla. Vuonna 1947 perustettiin Suomen ensimmäinen yhteisöviestintään keskittynyt järjestö Tiedotusmiehet ry. Sittemmin työmarkkinajärjestöjen vuonna 1971 solmima informaatiosopimus toi työyhteisöviestinnälle lisää painoarvoa ja huomiota. Ilmiönä työyhteisön sisäinen viestintä ei siis ole uusi, mutta viestinnän näkeminen osana työyhteisön toimintaa sekä sen vaikutus työn sujuvuuteen sekä työntekijöiden motivaatioon ja tuloksiin on vasta 1900-luvun oivallus. (Juholin 1999, 13-14.)

Sisäisen viestinnän tutkimusta on myös suuresti edistänyt emeritusprofessori Osmo A. Wiio (1928–2013), joka oli Suomen kansainvälisesti tunnustetuimpia organisaatioviestinnän tutkijoita. Wiio toimi muun muassa Suomen Työnantajien Keskusliiton suhdetoiminnan asiamiehenä vuosina 1961 - 1968 Jyrki Valtasen seuraajana jatkaen Valtasen pitämiä yritysmaailman edustajille suunnattuja suhdetoiminnan kursseja. Wiio kehitti kursseja eteenpäin, ja sitä varten tietoa hakiessaan tutustui suhdetoimintaan sekä viestintää koskevaan tutkimukseen. Wiio olikin monessa asiassa uranuurtaja, ja hän sai apua ja inspiraatiota amerikkalaisista viestinnän tutkimuksista, jotka olivat Suomea edellä. (Rantamäki 2013.)

Viime vuosien huiman teknologian kehityksen takia viestinnän välineitä ja keinoja on runsaammin kuin koskaan, mikä johtaa usein tiedon yltärinton. Ihmisten kyky vastaanottaa ja käsitellä tietoa ei kuitenkaan ole kehittynyt samassa tahdissa teknologian kanssa, joten tiedolla uuvuttamisen sijaan ihmiset kaipaavat merkityksiä ja tulkintoja siitä, mitä asiat oikeasti tarkoittavat ja mitä niistä pitäisi ajatella. Tämän vuoksi on alettu puhua informoinnin sijaan tiedonvaihdon: kun tulkintoja synnytetään yhdessä pohtien ja keskustellen, jokaisen osuus tiedon etsimisessä ja jakamisessa korostuu. (Juholin 2009a, 44-45.) Klassisen määritelmän mukaan tieto on hyvin perusteltu uskomus, kun taas informaatiolta ei vaadita todellisuuspohjaa, vaan sitä syntyy, kun ihmiset viestivät toisilleen (Juholin 1999, 18-19). Informoinnilla puolestaan tarkoitetaan sellaista tiedonvälitystä, jota hoidetaan tietoisesti ja suunnitelmallisesti. Se on päivittäisviestintää muodollisempaa ja kurinalaisempaa. Informointi on usein yksisuuntaista, ja sitä ohjaavat organisaation oma etu ja tavoitteet. (Juholin 2009a, 44.) Yksipuolisella informaatiolla tarkoitetaan yleensä johdolta alaisille kulkevaa viestintää eli tiedottamista.

2.2 Työyhteisöviestinnän uusi agendamalli

Työyhteisöviestinnän uusi agenda on Elisa Juholinin moderni tapa jäsentää viestintää työyhteisössä ja se perustuu ajatukseen, että viestintä tapahtuu siellä, missä ihmiset toimivat ja missä he itse tuottavat ja vaihtavat tietoa ja kokemuksia (Juholin 2009a, 143-144).

Sisäisen viestinnän uusi agenda koostuu seitsemästä osatekijästä:

- 1 Isot ja merkitykselliset asiat käsitellään vuorovaikutteisesti keskustellen, jolloin varmistetaan kaikkien ymmärrys. Myös eriäville mielipiteille annetaan arvoa.
- 2 Ajantasaista tietoa on koko ajan saatavilla ja jokainen ymmärtää vastuunsa ja roolinsa sen tuottamisessa, jalostamisessa ja vaihdannassa.
- 3 Tunnelma on vapaamuotoinen ja rento. Jokainen uskaltaa puhua näkemyksistään ja kokemuksistaan sekä kysyä ja kyseenalaistaa.
- 4 Osallistuminen ja vaikuttaminen on mahdollista jokaiselle.

- 5 Yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen tukevat sekä yksilöä että koko työyhteisöä, ja se mahdollistuu mutkattoman viestinnän kautta. Tärkeää on monisuuntainen ja jatkuva palaute.
- 6 Työnantajamaine on osa jokaisen työtä. Jokaisen toiminta vaikuttaa maineeseen.
- 7 Toiminta ja viestintä tapahtuvat foorumeilla, jotka ovat avoimia vuoropuhelun paikkoja. Ne yhdistävät organisaation verkostoihin ja toimintaympäristöön.

Juholinin korostama sisäisen viestinnän yhteisöllisyys ja sen näkyminen työelämässä on kehittynyt vuosikymmenten saatossa ja mullistunut erityisesti viime vuosina. 1940-luvun sota-aika toi yrityksille tarpeen pitää vaikeinakin aikoina talousasiat kunnossa sekä luoda yhteishenkeä eri paikkakunnilla työskentelevien työntekijöiden kesken (Melgin, von Hertzen, Åberg 2012, 102). Viestinnän sisällöt ja keinot riippuivat aluksi työnantajasta, mutta myöhemmin työntekijöiden oikeutta työpaikkaansa koskeviin tietoihin alettiin säädellä ensin työmarkkinajärjestöjen sopimuksilla ja vähitellen myös lainsäädäntöteitse (Melgin jne. 2012, 102).

Työmarkkinakeskusjärjestöjen solmima ST-sopimus koski yrityksen sisäistä tiedotustoimintaa. Sopimuksessa puhuttiin muun muassa riittävän tiheästä tiedottamisesta koskien yrityksen taloudellista tilannetta, tuotantoa, työllisyyttä, kannattavuutta, kustannusrakennetta sekä kehitysnäkymiä. Tiedotuksen merkitys yrityksen menestykselle alettiin nähdä entistä selkeämmin, mikä lisäsi työpaikkoja. Jo tiedotussopimuksen solmimisen aikaan ymmärrettiin viestinnän vastavuoroisuus: työnantajalla on velvollisuus informoida henkilöstöä, ja henkilöstöllä toisaalta velvollisuus saattaa tärkeät asiat työnantajansa tietoon. (Melgin jne. 2012, 108-111.)

Vuonna 1979 yli 30 hengen yrityksiin tuli voimaan YT-laki. Lain tarkoituksena oli tehostaa työpaikan sisäistä yhteistoimintaa sekä lisätä henkilöstön mahdollisuuksia vaikuttaa työpaikkaansa ja työtään koskeviin asioihin. Laki tiukensi työnantajan tiedotus- ja neuvotteluvelvoitteita muun muassa vaatimalla työnantajaa antamaan henkilöstölle tarvittavat tiedot suunniteltujen toimenpiteiden perusteista, vaikutuksista ja mahdollisista

vaihtoehtoista ennen yhteistoimintaneuvottelua. YT-lakia on laajennettu ja täsmennetty useaan kertaan 1990- ja 2000-luvuilla. (Melgin jne. 2012, 114-117.)

1990-luvun alun laman jälkeen muutokset työelämässä ovat olleet suuria ja tapahtuneet nopeasti, ja tämä on vaikuttanut myös viestintään. Työyhteisöt eivät ole enää suljettuja ja selkeärajaisia tiloja vaan työtä tehdään tiimeissä, verkostoissa ja projekteissa, jotka ylittävät toisinaan jopa organisaatorajat (Juholin 2009a, 140). Nämä muutokset ovat sekä korostaneet sisäisen viestinnän merkitystä että pakottaneet tarkentamaan sisäisen viestinnän käsitettä: mitä siihen oikeastaan kuuluu? (Juholin 2009a, 140.)

Viestintä ja tieto eivät myöskään ole enää samalla tavalla organisaatioiden kontrolloitavissa kuin ennen. Vaikka tietoa ei tulisi organisaatiolta itseltään, sitä löytyy yleensä myös muualta. Tämän vuoksi olennaiseksi on noussut kysymys, miten nopeasti oikea ja ajantasainen tieto tavoittaa tarvitsijansa? Faktatiedon lisäksi myös vapaamuotoisen viestinnän merkitys on korostunut. Pohdinta, keskustelu ja niin kutsuttu epävirallinen viestintä on vähintään yhtä tärkeää kuin virallinen, sillä pelkkä faktoista informointi ei aina riitä jonkin asian ymmärtämiseksi. (Juholin 2009a, 141.)

Koska viestinnän sisältöjen lisäksi sen työkalut ja rytmi ovat muuttuneet ja muuttuvat edelleen, viestinnästä vastaavien tulisi päivittää itseään myös koskien yrityksen toimialaa ja liiketoimintaa, sillä vaikka viestintä on arkista toimintaa, sen päämääränä on edistää yrityksen liiketoimintaa. Kun viestinnässä ymmärretään ja huomioidaan yrityksen strategia, vältetään siltä, ettei viestinnästä tule vain tilanteisiin reagoimista. (Rajalahti 2012.)

Juholinin kehittämä työyhteisöviestinnän uusi agenda liittyy työyhteisöjen tutkimus- ja kehityshankkeeseen ”Työyhteisöviestintä 2010” jonka tavoite oli uudistaa viestintäajattelua sekä käsitteistöä (Juholin 2009b, 14). Juholin teki tutkimuksensa HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulussa. Tämä luku sisäisestä viestinnästä on jäsennelty kyseisen agendamallin mukaan seuraavasta luvusta 2.3 alkaen. Väliotsikot ovat kyseisen mallin osia, ja niiden alle on koottu kuhunkin kohtaan liittyvää tietoa sisäisestä viestinnästä.

2.3 Isot ja tärkeät asiat

Isoilla asioilla tarkoitetaan sellaisia merkittäviä asioita, jotka liittyvät esimerkiksi työn jatkuvuuteen, sisältöön tai muutoksiin. Tällaiset asiat vaikuttavat koko organisaatioon sekä yksittäisiin henkilöihin tai vain jompaankumpaan. Isoja ja merkityksellisiä asioita ovat muun muassa muutokset yrityksen strategiassa, henkilöstössä, tietojärjestelmissä ja toimintaympäristössä sekä kriisit ja muut poikkeustilanteet. Keskustelu ja vuorovaikutus ovat tärkeitä etenkin silloin, kun on kyse yrityksen strategiaan liittyvistä muutoksista, sillä strategia toteutuu vain ihmisten tekojen kautta. Henkilöstön on siis tiedettävä, miten toimia omassa työssään ja miksi. (Juholin 2009b, 65-66.)

Hierarkkisissa ja konservatiivisissa työyhteisöissä on usein totuttu siihen, että johto informoi asiat alaisille. Silloin viestintä on yksisuuntaista ja suuret asiat jäävät helposti ymmärtämättä. Kun asioista ei keskustella yhdessä, työntekijät eivät välttämättä osaa nimetä työpaikastaan edes perusasioita, kuten sen olemassaolon syytä ja tavoitteita. Uusi agenda korostaakin asioista keskustelua, kunnes jokainen on ymmärtänyt niiden merkityksen. (Juholin 2009b, 65.) Yksisuuntaisesta tiedottamisesta on tullut sisäistä viestintää, jossa on kyse vuorovaikutuksesta ja tiedon vaihdannasta: kohderyhmistä on tullut osapuolia (Juholin 2009a, 141).

Yksisuuntaistakin tiedottamista toki tarvitaan välillä, etenkin rutiininomaisiin ilmoitusasioihin. Tällöinkin lähettäjän on kuitenkin tärkeää huomioida kohderyhmänsä ja se tosiasia, että viestin merkitys syntyy vastaanottajan mielessä. Vastaanottajat ovat aktiivisia toimijoita, jotka synnyttävät omia merkityksiä havaitsemistaan viesteistä (Åberg 1997, 29-30).

2.4 Ajantasainen tieto ja sen tuottamiseen osallistuminen

Vanhan ajattelutavan mukaan johto tarjoaa henkilöstölle tietoa, kun se katsoo asian tarpeelliseksi. Tänä päivänä tiedon etsiminen on kuitenkin entistä helpompaa, mikä lisää ihmisten omatoimisuutta. Tietoa tulvii joka suunnalta, ja se voi olla myös ristiriitaista ja harhaanjohtavaa. Enää johto ei siis voi säännöstellä ja viivyttää tietoa kuten ennen, vaan ajoitus ratkaisee. Vastuut ja roolit ovat muuttuneet, ja myös henkilöstön

omalla aktiivisuudella on merkitystä. Ensimmäisenä viestin välittäneellä on parhaat mahdollisuudet antaa sille haluamansa sisältö. (Juholin 2009b, 66-68.)

Ajantasaisuus yrityksen sisäisessä viestinnässä on avainsana, sillä kaikenlaisten organisaatioiden lähtökohtana on yleensä tuottaa lisäarvoa jäsenilleen ja sidosryhmilleen eli henkilöille tai muille organisaatioille, joilla on jonkinlainen intressi tai tarve olla kiinnostunut kyseisen organisaation toiminnasta. Sidosryhmistä käytetään usein englanninkielistä termiä ”stakeholder-ryhmät”. Henkilöstö on keskeinen stakeholder-ryhmä, sillä henkilöstöllä on sekä kiinnostusta että tarve olla perillä työyhteisönsä tilasta. Stakeholdereilla on yleensä tarjota yritykselle jotakin voimavaroja: osaamista, tietoja tai rahaa, ja vastapalveluksena yritys maksaa heille palkkaa, osinkoja tai vastaa heidän tarpeisiinsa eettisesti, kuten esimerkiksi sitoutumalla ympäristönsuojeluohjelmaan tms. (Juholin 1999, 30-31.) Stakeholder-ajattelun mukaan edellytys yrityksen olemassaololle on se, että se pystyy täyttämään stakeholder-ryhmiensä tarpeet ja vastaamaan niiden odotuksiin. Onnistuakseen tässä yrityksen on pystyttävä tuomaan tehtävänsä, tavoitteensa ja tuloksensa tärkeiden ryhmien tietoisuuteen ja pidettävä heidät ajan tasalla. Esimerkiksi jos yritys ei tee tavoitteitaan selväksi eikä siten luo uskoa tulevaisuuteensa, osa stakeholder-ryhmistä voi vetäytyä. (Juholin 2009a, 42.)

Ajantasaisen tiedon merkitys korostuu ennen kaikkea kriisi- ja muutosviestinnässä. Viestintä itsessään ei muuta asioita ja tilanteita paremmiksi tai huonommiksi, mutta oikea ja ajan tasalla oleva tieto helpottaa henkilöstöä ymmärtämään muutokset paremmin ja sopeutumaan niihin helpommin (Ikävalko 1999, 45). Muutostilanteessa viestinnän on oltava ennen kaikkea johdonmukaista sekä täsmällistä (Juholin 1999, 196-197). Mitä-kysymysten lisäksi tulisi vastata miksi-kysymyksiin, sillä epätietoisuus lisää vastustusta muutosta kohtaan ja ruokkii epäilyjä johtajien motiiveista: Kun ihmiset eivät saa tietoa, he luovat sitä itse, ja näin virheellinen tieto leviää (Juholin 1999, 200). Myös keskeneräisistä asioista tulisi tiedottaa, sillä muutokseen sitoutuminen edellyttää konkreettista näyttöä muutoksen etenemisestä ja onnistumisista (Juholin 1999, 196-197). Jatkuvuuden korostaminen muutosviestinnässä on muutenkin tärkeää, sillä turvallisuus on ihmisille todellinen ja konkreettinen asia. Siksi tieto turvallisesta tulevaisuudesta on ihmisille tärkeää. (Åberg 1997, 163.)

Erään pörssiyhtiön sisäistä kriisiviestintää käsittelevän kandidaatintutkielman mukaan tärkeimpiä asioita, joista työntekijät kaipaavat tietoa kriisin aikana, ovat selkeät perustelut ja syyt tapahtuville muutoksille, tietoa ei vain yrityksen vaan myös henkilöstön ja työpaikkojen tulevaisuudesta sekä rehellisiä vastauksia kysymyksiin, mieluiten kasvokkain. Lisäksi on tärkeää, että työntekijät saavat tiedon ensimmäisenä työpaikalta, ei julkisista tiedotusvälineistä tai puskaradion kautta. Tutkimus muistutti myös oman osallistumisen ja aktiivisuuden tärkeydestä kriisin aikana: eräs haastateltava oli kriisin aikaiseen tiedottamiseen erityisen tyytymätön, mutta kävi ilmi, ettei hän ollut osallistunut yhteenkään tiedotustilaisuuteen. (Kuusio 2008, 24-26.) Muutoksen aikana yrityksen sisäisen viestinnän rooli korostuu. Muutosviestintä on onnistunutta, kun se on proaktiivista eli ennakoivaa pelkän reagoinnin sijaan, perustelevaa sekä oikein kohdennettua (Sarriola 2012).

Kriisi- ja muutostilanteissa on tärkeää, että johto puhuu työntekijöiden kieltä eikä keskity ainoastaan yrityksen brändin ja vision säilyttämiseen: työntekijä halua kuulla, miten muutos vaikuttaa hänen työhönsä. Muutostilanteessa johdon kannattaa myös hyödyntää työntekijöiden keskinäisviestintää: kun johto hyödyntää työntekijöistään vastaanotavaisimmat ja saa heidät innostumaan tai vakuuttumaan muutoksesta, he toimivat ikään kuin muutoksen puolestapuhujina ja innostavat muitakin työntekijöitä. (Tervola 2008.)

2.5 Tunnelma

Nykyään on oivallettu, että työpaikan ilmapiiri ja tunnelma eivät synny vain johdon toiminnan seurauksena, vaan jokainen työntekijä on osallisena tunnelman luomisessa. Tunnelma vaikuttaa kaikkeen, ja hyvä ilmapiiri on myös useiden työtä hakevien nuorten toivomuslistalla. Tunnelma vaikuttaa varsinaisen työn tekemisen lisäksi muun muassa työntekijöiden viihtymiseen, luovuuteen sekä henkiseen tasapainoon. (Juholin 2009b, 69-70.)

Työyhteisön ilmapiiriin ja tunnelmaan vaikuttavat työntekijöiden tyytyväisyys sekä työhön että viestintään, sillä tunnelmaa ja ilmapiiriä luovat kaikenlainen ihmisten välinen kanssakäyminen. Yhteisöllisyyden kokeminen ja tietojen jakaminen luovat avoimen ja

positiivisen tunnelman, kun taas keskinäinen kilpailu, riittämätön tai ristiriitainen viestintä ja epäselvä käsitys omasta työnkuvasta tai yrityksen tavoitteista kiristävät tunnelmaa. Tällöin puhutaan viestintätytymättömyydestä.

Jos viestintätytymättömyys vaikuttaa tunnelmaan negatiivisesti, tulisi tunnelmaa ja ilmapiiriä kehitettäessä miettiä, missä viestintäasioissa olisi parantamisen varaa. Juholinin (Juholin 1999, 78-80) mukaan suurimpina puutteina työyhteisön sisäisessä viestinnässä koetaan nämä:

- Henkilöstö ei koe johdon olevan selvillä organisaation tapahtumista.
- Tieto tulee perille huhuina, ei virallisia kanavia pitkin.
- Tärkeät ja oleelliset asiat jäävät johdolta kertomatta.
- Tietoa ei ole helposti saatavilla tai se ei ole täsmällistä.

Viestintätytymättömyyttä puolestaan lisäävät

- johdon viestinnän toimivuus koko organisaatiota koskevista asioista
- työntekijöiden keskinäisen vuorovaikutuksen ja ilmapiirin laatu
- vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja kehitykseen
- viestintäjärjestelmien toimivuus

Kun viestintätytymättömyys liittyy saadun tiedon määrään ja laatuun sekä omiin mahdollisuuksiin vaikuttaa ja tulla kuulluksi, työtytymättömyys puolestaan käsittää laajemmin työntekijän suhtautumista työn ominaisuuksiin, omaan tehtäväkuvaan, mahdollisuuksiin sekä mitattaviin tekijöihin kuten palkkaan, työsuhte-etuihin, työvälineisiin sekä etene-
mismahdollisuuksiin (Juholin 1999, 70-72). Työhyvinvointi taas syntyy työstä ja sen seurauksista, ja hyvinvoiva työyhteisö on sekä tuloksellinen että kehitys- ja kilpailukykyinen (Sarriola 2012). Erään sisäisen viestinnän tutkimuksen mukaan suuri osa tutkimukseen osallistuneista lähiesimiehistä koki sisäisen viestinnän toimivuuden vaikuttavan positiivisesti työhyvinvointiin etenkin muutostilanteissa, ja sisäisen viestinnän puutteen sitä vastoin laskevan työhyvinvointia. (Sarriola 2012.)

Tutkimuksia viestintä- ja työtyytyväisyydestä löytyi paljon. Erään viestintätyytyväisyyttä käsittelevän tutkimuksen mukaan sekä virallisella että epävirallisella viestinnällä on tärkeä rooli organisaatiossa. Viralliset viestintäkanavat ovat yrityksessä yleisesti tunnustettuja ja ne toimivat yleensä yrityksen mahdollisen hierarkian tai rakenteen mukaan esimerkiksi esimieheltä alaisille. Epävirallinen viestintä puolestaan on väistämätöntä, sillä ihmiset pyrkivät luonnostaan vuorovaikutukseen keskenään. Epävirallisen viestinnän sisällöt liittyvät usein pitkälti työntekijöiden yksityiselämään, kun taas virallinen viestintä palvelee yrityksen tarkoituksia. Virallisella ja epävirallisella viestinnällä on kuitenkin yhteys. Jos työntekijät eivät esimerkiksi saa tarpeeksi tietoa virallisten kanavien kautta, he turvautuvat epävirallisiin kanaviin. Epävirallinen viestintä vaikuttaa siis loogisesti viestintätyytyväisyyteen, sillä sen tärkeimpiä tarkoituksia on tyydyttää henkilöstön tiedontarve. Tyytyväisyys sekä viralliseen että epäviralliseen viestintään vaikuttaa positiivisesti viestintätyytyväisyyteen, joka puolestaan vaikuttaa työsuoritukseen. (Abdollahi, Ali, Kandlousi 2010.) Kun ollaan tyytyväisiä viestintään ja työsuoritukset ovat hyviä, vaikuttaa tämä väistämättä työyhteisön ilmapiiriin ja tunnelmaan.

Yrityksen sisäisellä viestinnällä on siis merkittävä vaikutus sekä työntekijöiden työtyytyväisyyteen että työpaikan ilmapiiriin ja tunnelmaan. Tutkimuksissa nousee useasti esille sekä virallisen että epävirallisen viestinnän osuus ja tärkeys työ- ja viestintätyytyväisyydessä. Tämän vuoksi olisikin tärkeää, että työpaikoilla olisi tilaa, aikaa ja mahdollisuuksia myös epäviralliselle viestinnälle.

2.6 Osallistuminen ja vaikuttaminen

Aikaisemmin työntekijät eivät olleet kovin halukkaita vaikuttamaan työyhteisönsä asioihin. He eivät uskoneet mahdollisuuksiinsa vaikuttaa, koska työkulttuuri oli hierarkkisempaa. Nykyään työ on yhä useammalle toimeentulontuonnin lisäksi osa identiteettiä, ja työyhteisön asioihin halutaan osallistua ja vaikuttaa. Edelleen on kuitenkin myös heitä, jotka eivät koe tarvetta vaikuttaa työyhteisönsä asioihin: heille riittää tiedotus johdon tekemistä päätöksistä. (Juholin 2009b, 69.)

Työkulttuuri on kuitenkin muuttunut, ja tänä päivänä *yhteisö* ja *yhteisöllisyys* ovat avainsanoja työelämässä ja siten myös työyhteisöjen sisäisessä viestinnässä. Yksisuuntainen

tiedottaminen johdolta alaisille ei enää nykymaailmassa toimi, ja tähän on monta syytä. Yksi on työkuulttuurin muuttuminen: työntekijät eivät halua, että heitä johdetaan ja käskytetään, vaan he ovat kiinnostuneita yrityksen asioista ja odottavat esimiehen olevan helposti lähestyttävä, kuunteleva ja läsnä pelkän tiedottamisen sijaan. Toinen on informaation lisääntyminen ja sen oleminen kaikkialla: ihmiset hankkivat ja vaihtavat tietoa keskenään joka tapauksessa. Dialogia on joka suuntaan, ja nykyään on jopa hankalaa erottaa sisäistä ja ulkoista viestintää toisistaan. (Jabe 2011.)

Toisin kuin ennen uskottiin ja toimittiin, viestintä ei siis enää ole vain tiedon siirtämistä, vaan tieto kulkee ja sitä analysoidaan ihmisten välisenä vuorovaikutuksena. Vastuu tiedonkulusta kuuluu kaikille, mutta toisinaan johdon tulisi myös osata jättäytyä tietyistä keskusteluista pois, jotta henkilöstö voisi keskustella vapaasti ilman auktoriteetin pelkoa. (Juholin & Niemelä 2007.) Tarvittaessa johdon tulee kuitenkin osata ottaa asemansa, mutta varsinaisen johtamisen sijaan ohjaavassa mielessä: johdon tulisi osallistaa työntekijät heitä koskeviin päätöksiin ja pyytää työntekijöiltä mielipiteitä (Tervola 2008). Osallistaminen vähentää myös muutosvastarintaa, koska sillä on eroa, onko esimerkiksi tehtäväkuvan muutoksesta neuvoteltu hyvissä ajoin kyseisen työntekijän kanssa, vai ilmoittaako esimies uudesta työtehtävästä päivää ennen. Pienet signaalit muutosprosessista valmentavat työntekijöitä tulevaan. (Tervola 2008.)

Vaikuttaminen työyhteisössä voi tarkoittaa monia asioita arkisista työn järjestelyistä strategiaan ja johtamiseen, ja kohteena voivat olla sekä kertaluontoiset asiat että pitkäkestoiset prosessit. Etenkin asiantuntijaorganisaatioissa työntekijöiden osaamista ja näkemyksiä suorastaan kannattaa hyödyntää, ja monet asiantuntijat ovatkin halukkaita ja aktiivisia osallistumaan ja vaikuttamaan työpaikkansa asioihin. Työyhteisönsä asioihin voi vaikuttaa monella tavalla. Vaikuttamista on sekä ehdotusten tekeminen että esimerkiksi yhteisten asioiden ajaminen. Luonteeltaan vaikuttaminen voi olla sekä rakentavaa että jarruttavaa. (Juholin 2009b, 144-145.)

Etenkin päätöksentekoon osallistumisessa ja vaikuttamisessa on tärkeää, että henkilöstö todella kokee voivansa vaikuttaa tai ainakin tulevansa kuulluksi. Turhauttavimpia ovat niin sanotut näennäisesti osallistavat prosessit, joissa työntekijöitä osallistetaan päätöksentekoon, vaikka päätös on käytännössä jo tehty. Osallistavat päätöksentekomenetel-

mät voivat siis kääntyä itseään vastaan, jos niitä käytetään vain näön vuoksi. (Juholin 2009b, 149.)

Vaikka osallistumisen ja vaikuttamisen tulisi olla sekä mielekästä että hyödyllistä, toisinaan työntekijöiden halukkuus osallistua ja vaikuttaa on niukkaa siitä huolimatta, että johto toivoisi toisin. Miten työntekijöiden halukkuutta osallistumiseen ja vaikuttamiseen voisi sitten lisätä? Oleellista on luoda hyvät mahdollisuudet ja edellytykset vaikuttamiseen (Juholin 2009b, 156). Käytössä olevien foorumeiden tulisi olla kaikille avoimia ja työntekijöillä pitäisi olla tunne siitä, että he voivat puhua ilman kasvojen menettämisen pelkoa ja että heitä kuunnellaan (Juholin 2009b, 156). Foorumeilla käsiteltyjen asioiden tulisi myös edetä kaikille tiedossa olevia reittejä pitkin eteenpäin kohti päätöksentekoa, sillä tulosten seuraaminen loppuun eli päätöksentekoon asti lisää työntekijöiden motivaatiota osallistua (Juholin 2009b, 157).

2.7 Yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen

Aikaisemmin ajateltiin, että faktatieto löytyi kirjoista ja oli siten jokaisen hankittavissa. Tänä päivänä on alettu korostaa yhteisöllisyyden merkitystä tiedon tuotossa. Yhdessä tekeminen, oppiminen ja osaamisen jakaminen synnyttävät uutta tietoa ja ovat tärkeitä sekä yksilölle että koko työyhteisölle. Vuorovaikutus lisää tiedon leviämistä: tieto siirtyy eteenpäin usein huomaamatta, kun puhutaan, katsellaan, kuunnellaan ja näytetään asioita työkavereille. Työyhteisön tunnelmallakin on osuutta tässä, sillä avoin ja rento tunnelma kannustavat kommunikointiin ja siten tiedon ja osaamisen vaihdantaan. (Juholin 2009b, 70-71.)

Työntekijöiden osaaminen, se miten osaamista hyödynnetään sekä miten nopeasti opitaan uutta vaikuttavat yritysten kilpailukykyyn. Hyvä osaamisen johtaminen vaikuttaa myös osaltaan yrityksen toiminta- ja kilpailukykyyn. Jatkuvasti oppivan organisaation tunnusmerkit vastaavat menestyvän yrityksen tunnusmerkkejä, joita ovat muun muassa uusien menetelmien kokeilu, järjestelmällinen ongelmanratkaisu, omista ja muiden kokemuksista ja historiasta oppiminen sekä tehokas tiedonkulku. Ja koska painettu tieto vanhenee yhä nopeammin, tietoa itseään tärkeämpää on olla perillä siitä, mistä jonkin tiedon voi löytää. (Juholin 2009b, 174-175.)

Toisinaan pohditaan, viekö yhdessä tekemisen korostaminen aikaa ja arvoa yksin työkentelyltä? Etenkin tietotyötä tehdään paljon yksin, ja muiden kanssa ollaan tekemisissä vasta, kun tulokset jaetaan ja niistä keskustellaan. Siksi olisikin hyvä muistaa, että yksin ja yhdessä tekeminen eivät sulje toisiaan pois, vaan useimmiten tilaa on molemmille, ja molemmat ovat tärkeitä. Yhdessä tekeminen ei ole itseisarvo, vaan se lisää innovatiivisuutta ja ideoita. (Juholin 2009b, 177-178.)

Osaamisen jakamisessa oleellista on se, että keskinäisen kilpailun sijaan nähdään yhteiset arvot ja yhteinen päämäärä. Tiedon ja osaamisen jakaminen lisää koko organisaation tietotaitoa ja organisaatiosta tulee vahvempi. Kaikki eivät kuitenkaan ole yhtä halukkaita jakamaan osaamistaan, sillä se on myös eräänlainen hyödyke, jolla on markkina-arvo. Aina jakamattomuuden syy ei kuitenkaan ole haluttomuus, vaan esimerkiksi ajan puute ja paineet. Yhteinen oppiminen siis vaatii aikaa, mutta sitä se myös pitkällä tähtäimellä säästää, kun pyörää ei tarvitse keksiä uudelleen kerta toisensa jälkeen. (Juholin 2009b, 178-179.)

Yhdessä oppimiseen ja osaamisen jakamiseen liittyy oleellisesti avoimuus, ja avoimuuteen taas liittyy palautteen antaminen ja saaminen. Palautteen suhteen kummallinen ja yllättävän yleinen ilmiö suomalaisilla työpaikoilla on se, että sitä annetaan harvakseltaan. Asioista ei puhuta niiden henkilöiden kanssa, joita asia koskee, mutta silti ihmetellään ja päivitellään, miksei kyseiden henkilön käytös muutu. Onko kyse siitä, että haluamme tietoisesti tai tiedostamatta tehdä jostakin ihmisestä kesto-ongelman, jolle emme anna edes mahdollisuutta korjata virheitään? Suomalaiset pelkäävät palautteen antamista työtovereille, mutta vielä enemmän he pelkäävät palautteen antamista esimiehelleen. Sen opetteleminen, että antaa palautetta esimiehelleen, voisi olla jokaisen työntekijän kehittymishaaste. (Ahonen 2009.)

Yleensä ihmiset toivovat, että heidän työyhteisössään toimittaisiin avoimesti, mutta toisaalta toivotaan myös hyvää työilmapiiriä, jonka Suomessa uskotaan syntyvän kiltin hiljaisuuden avulla. Ihmiset eivät halua olla ”hankalia” ja ilmaista kriittisiä kokemuksiaan ja näkemyksiään, vaikka ne voisivat esiin tuotaessaan saada paljonkin vastakaikua. Totuttujen vuorovaikutuskuvioiden houkuttelu uusille urille voi joskus helpottaa luovuudella ja maisemanvaihdoksella: kokoushuonepalaverin voi esimerkiksi vaihtaa käve-

lypalaveriin ulkona. Myös esimiehen asenteella on iso merkitys. Hänen tulisi kannustaa alaisiaan esittämään ajatuksiaan ja mielipiteitään eikä tyrmätä niitä heti, vaikka olisikin jostakin asiasta eri mieltä. (Ahonen 2009.)

2.8 Työnantajamaine

Työyhteisön imago ei ole tärkeää ainoastaan markkinointimielessä eikä se synny vain johdon toimesta: Yrityksen imago tai maine koskettaa jokaista työntekijää, ja jokainen on mukana luomassa sitä. Maineeseen vaikuttavat kaikki puheet, teot ja kirjoitukset ja muut näkyvät tai kuuluvat mielipiteenilmaisut. Sitä paitsi työnantajamaineen levittäjiä ovat ensisijassa työyhteisön jäsenet ja heidän läheisensä, sillä sisäpiiristä tuleva viesti on yleensä uskottavin. (Juholin 2009b, 71-72.)

Työyhteisön jäsenet puhuvat siitä, mikä työpaikalla toimii, mutta vielä useammin siitä, mikä ei toimi. Ja koska viestintä on oleellinen osa jokaisen työyhteisön arkea, siihen mahdollisesti liittyvistä ongelmista ja tietovajeista kyllä puhutaan ja sana leviää, mikä vaikuttaa työnantajan maineeseen. Tämän vuoksi on tärkeää, että viestintä on suunniteltua, jotta se olisi mahdollisimman toimivaa ja siihen oltaisiin tyytyväisiä. Olemme jo todenneet, että vastuu sisäisestä viestinnästä on kaikilla, mutta ensisijainen vastuu etenkin sen suunnittelusta on johdolla, sillä suunnittelussa on otettava huomioon myös strategisia аспекteja sekä yrityksen tavoitteita. Hyvin johdettuun viestintään ollaan tyytyväisiä, tyytyväisyys kuuluu ja näkyy ihmisten puheissa ja teoissa, ja puheet ja teot puolestaan vaikuttavat työnantajamaineeseen.

Viestintää on siis suunniteltava, toteutettava ja valvottava kuten mitä tahansa muuta organisaation voimavaraa, koska viestintä, yhtälailla kuin ihmiset, laitteet ja raha, on työyhteisön voimavara (Åberg 1997, 9). Viestinnän suunnittelu tapahtuu kahdella tasolla: strategisella ja operatiivisella. Strateginen suunnittelu käsittää viestinnän tarkoituksen ja tehtävien määrittelyn ja tulostavoitteet, ja operatiivinen puolestaan toimenpiteiden ja menetelmien valinnan, eli niin kutsutun käytännön osuuden. Yleinen erehdys on lähteä suunnittelussa liikkeelle suoraan toimenpiteistä tekemättä perusmäärittelyjä ja analyysia. Tällöin on vaarana, että valitut toimenpiteet eivät palvele organisaation tavoitteita. (Juholin 1999, 105-107.)

Viestinnän tavoitteet voivat olla vaikkapa seuraavanlaisia (Juholin 1999, 107-108):

- Yrityksen vision ja strategian tukeminen
- Avoimuuden ja vuoropuhelun luominen ja ylläpito
- Yhteistyö- ja kohderyhmien informointi

Viestinnän suunnittelu vaatii tietoja viestinnän nykytilasta. Tällöin voidaan keskittyä intensiivisesti niihin alueisiin, joilla tavoitteisiin on enemmän matkaa tai jotka ovat muita ajankohtaisempia. (Juholin 1999, 115.) Tässä tutkimuksessani selvitän Bonnier Publicationsin sisäisen viestinnän nykytilan, jotta yritys voi lähteä tulosten perusteella kehittämään viestintäänsä.

Suunnittelun lisäksi tärkeää on määritellä viestinnän tehtävät, sillä vasta sen jälkeen voidaan arvioida viestinnän vaatimat resurssit, perehdyttää henkilöstö viestintäkäytäntöihin, etsiä oikeat henkilöt hoitamaan tehtäviä sekä valvoa ja arvioida tavoitteiden toteutumista (Juholin 1999, 29). Tärkeimpiä sisäisen viestinnän tehtäviä on luoda ja lujittaa työntekijöiden sitoutumista sekä työhön että työyhteisöön. Tämä mahdollistuu, kun työntekijä tuntee yrityksen tavoitteet, tehtävät, taloudellisen tilanteen sekä suunnitelmat ja tulevaisuuden näkymät. (Juholin 2009a, 45.)

On tutkittu, että esimiesten ja johtajien työstä noin 80 % liittyy viestintään. Johdon tärkeimpiä viestinnällisiä tehtäviä on yrityksen vision ja strategian esiin tuominen. Suurin ero johtamisen ja viestinnän välillä on siinä, että viestintä pyrkii luomaan ja lisäämään yrityksen toiminnan ja tavoitteiden ymmärrystä, kun taas johtamisella pyritään saamaan ihmiset työskentelemään näiden tavoitteiden puolesta. (Juholin 1999, 85-86.) Kun työntekijät ymmärtävät, minkä puolesta työskentelevät ja miksi, he kokevat luultavasti työnsä mielekkäämmäksi, jolloin heidän positiivinen kuva työstään tai työpaikastaan välittyy heidän toiminnassaan ja puheissaan ja vaikuttaa sitä kautta yrityksen maineeseen. Hyvä johtaja hahmottelee vision niin selkeäksi, että henkilöstön tarkkaavaisuus ohjautuu oikeisiin asioihin, käyttää luovasti esimerkiksi metaforia vision selventämiseksi, synnyttää luottamusta omaa toimintaansa kohtaan sekä osaa tunnistaa ja hyödyntää omia taitojaan tehokkaasti (Juholin 1999, 86-88). Lisäksi johdon viestintätehtäviin kuuluvat muun muassa työtehtävien ja vastuiden määrittely, tulosten arviointi ja niistä informointi, pa-

lautteen antaminen ja vastaanottaminen sekä hyvän työilmapiirin luominen ja ylläpitäminen (Juholin 1999, 86-88).

Yrityksen toimitusjohtaja on keskeinen informaatiokanava, jolla on korkea statusarvo. Monet johtajat tapaavat pitää erilaisia kahvi- ja kokoustilaisuuksia, jossa henkilöstöllä on mahdollisuus esittää kysymyksiä ja saada niihin heti vastaus (Ikävalko 1999, 64). Esimiehen ja alaisten välisissä tilanteissa ja tapahtumissa viestintä on muutenkin usein läsnä joko tietoisesti tai tiedostamatta: rekrytoinnissa, perehdyttämisessä, tavoite- ja tuloskeskusteluissa, päivittäisessä työviestinnässä sekä oman yksikön tai osaston asioiden käsittelyssä (Juholin 1999, 180). Keskeiset periaatteet sisäisessä viestinnässä ovat kysymykset, kuinka nopeasti, usein, avoimesti, rehellisesti ja ymmärrettävästi johto kertoo asioista henkilöstölle (Ikävalko 1999, 48).

Sisäisen viestinnän asiasisällöt kumpuavat yrityksestä itsestään: sen tavoitteista, visiosta ja suunnitelmista. Viestinnän sisältöjen pohtiminen on hyvä lähtökohta viestinnän suunnitteluun. Vaikka esimiehet kuvittelevat usein, että työntekijät ovat kiinnostuneita vain omasta työstään, osoittavat tutkimukset kuitenkin työntekijöiden kasvavaa kiinnostusta koko organisaatiota kohtaan. (Juholin 1999, 34-35.) Yrityksen sisäinen viestintä käsittää siis myös perusoletuksia kuten arvot ja strategiat sekä arkiasioita. Niihin kuuluvat muun muassa yrityksen taloudellinen tilanne, suunnitelmat, tavoitteet, toimintatapojen ja organisaation muutokset, työllisyystilanne ja rekrytoinnit, omaa työtä koskevat asiat, koulutus, henkilöstöedut, muiden yksiköiden toiminta sekä toimialan ja toimintaympäristön ajankohtaiset asiat. (Juholin 1999, 133-139.)

Eräs englanninkielinen johdon viestintää käsittelevä tutkimus painottaa viestinnän tärkeyttä puhuttaessa johdon ja henkilökunnan välisestä luottamuksesta. Luomalla vapaita, epävirallisia ja reiluja viestintäverkostoja johtajat voivat kehittää hyvät suhteet alaisiinsa. Sekä epävirallinen että virallinen viestintä on tärkeää, etenkin kasvokkaisuviestintä, kuten palaverit ja ryhmäkeskustelut. Viestintää tulisi käyttää strategiana yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Johdon tulisi hyödyntää sekä virallisia että epävirallisia kanavia palautteen pyytämiseen työntekijöiltä. (Ahmed, Shields, White, Wilbert 2010.)

Sisäinen viestintä on tärkeä johtamisen työkalu, johon pitäisi panostaa samoin kuin ulkoiseen viestintään (Tervola 2008). Sekä sisäinen että ulkoinen viestintä vaikuttavat yrityksen maineeseen työnantajana. Ulkoiseen viestintään panostetaan, koska halutaan pitää yllä hyviä suhteita asiakkaisiin ja ennen kaikkea hyvää mainetta, mutta on tärkeää huomioida, että myös sisäinen viestintä vaikuttaa maineeseen ja sitä kautta asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja muiden sidosryhmien tyytyväisyyteen: tyytyväisyys tai tyytymättömyys sisäiseen viestintään heijastuu työntekijöiden puheisiin ja tekoihin, jotka luovat ja ylläpitävät yrityksen mainetta (Tervola 2008). Johdon tulee siis ottaa vastuu viestinnästä ja tehdä alaisilleen selväksi yrityksen tavoitteet. Johdon tulisi myös miettiä, kuinka pitää hyvät ihmiset töissä: tieto motivoi, sitouttaa ja saa aikaan tuloksekkaan ilmapiirin. Kun työntekijät ymmärtävät yrityksen liiketoimintaa, heillä on paremmat edellytykset vastaanottaa myös huonoja uutisia. Sisäinen ja ulkoinen viestintä eivät saisi olla ristiriidassa keskenään. Jos esimerkiksi yrityksen sisällä kuohuu, mutta ulos viestintään kaiken olevan hyvin, saa se aikaan hämmennystä ja yrityksen uskottavuus kärsii. (Tervola 2008.) Ja uskottavuus jos mikä vaikuttaa maineeseen.

2.9 Foorumit

Viestintäfoorumit tarjoavat vaihtoehdon viestintäkanaville. Kanava-ajattelussa viesti kulkee yksisuuntaisesti lähettäjältä vastaanottajalle, kun taas foorumi on fyysinen tai sähköinen vuorovaikutteinen tila, jossa yhteisön jäsenet voivat keskustella ja viestiä keskenään (Juholin 2009b, 72-73). Esimerkkinä viestintäfoorumeista ovat erilaiset yrityksille suunnatut, Facebookin kaltaiset yhteisöpalvelut, kuten Bonnier Publicationsilla käytössä oleva Yammer.

Foorumeilla voidaan toimia spontaanisti, puolivirallisesti tai virallisesti: oleellista on vain vuorovaikutteisuus sekä jäsenten aloitteellisuus ja itseohjautuvuus (Juholin 2009b, 72-73). Sähköposti ja intranet voivat edustaa sekä puolivirallisia että virallisia foorumeita, mutta täysin virallisia ovat esimerkiksi kuukausipalaverit, suunnittelupäivät tai yt-neuvottelut. Kahvittelut puolestaan ovat yleinen puolivirallisen viestinnän toteuttamismuoto, jossa käsitellään myös työpaikan ulkopuolisia asioita. Virallisten asioiden liittäminen epävirallisiin foorumeihin, kuten kahvihetkeen, voi lisätä työntekijöiden kiinnostusta sekä osallistumista. Kyse on siis asian ja viihteen yhdistämisestä. Virallisia fooru-

meita täydentävät erilaiset henkilöstölehdet ja muut yrityksen julkaisut. (Juholin 2009b, 78-79.) Vapaamuotoisilla foorumeilla puolestaan tarkoitetaan erilaisia yrityksen sisäisiä verkostoja, joita työntekijät perustavat itse. Toimintaa ja tiedonvaihdantaa voi olla myös työn ulkopuolella. Sosiaalinen media ja erilaiset internetyhteisöt mahdollistavat verkostoitumisen verkossa. (Juholin 2009b, 75-76.)

Fyysinen työtila itsessään on erittäin keskeinen viestintäfoorumi, ja nykyajalle tyypillinen avokonttori vielä lisää tiedon kulkua ja viestintäkäytäntöjen syntyä. Avokonttori tuo sisäiseen viestintään mukavasti spontaaniutta ja lisää ulottuvuuksia sekä sallii tiedon esteettömän liikkumisen (Muukkonen 2002). Avokonttorissa ongelma ei usein olekaan tiedon kulku vaan sen laatu: sermien yli kuullaan myös työkaverin yksityispuhelut, kännykän hälytysäänet yms. (Muukkonen 2002). Avokonttoreissa korostuu myös eri kommunikaatiomuotojen sekoitus, ja näitä sekoituksia kutsutaan hybridifoorumeiksi: huudetaan sermin yli kollegalle, kävellään kollegan luo, soitetaan tai lähetetään sähköposti. Hybridifoorumit eivät tarvitse erillisiä sääntöjä, sillä nekin perustuvat ihmisten itseohjautuvuudelle. (Juholin 2009b, 73-74.)

Teknologian kehittyessä viestintäkanavien ja -foorumeiden puute ei ole enää pariin vuosikymmeneen ollut suuri ongelma, mutta siitä huolimatta tietovajeita esiintyy yhä. Vaikka viestintäkanavat ja -välineet siis toimivat, niistä ei silti saada riittävästi tietoa. Suurin kanavavaje on suullisen viestinnän kohdalla. (Juholin 1999, 81-82.) Monet tutkimukset osoittavatkin työntekijöiden kaipaavan eniten juuri kasvokkaisviestintää sekä toistensa että esimiehensä kanssa, sillä kasvokkaisviestinnässä on paremmat mahdollisuudet keskustella ja synnyttää merkityksiä yhdessä, jolloin tieto usein ymmärretään paremmin.

Tyypillisin harhaluulo viestinnän kanavista onkin se, että määrä ratkaisee. Kun viestintäkanavat kilpailevat keskenään, työntekijät ylikuormittuvat tiedolla. Lisäksi saman asian esiintyminen usealla eri kanavalla lisää tyytymättömyyttä ja hämmennystä, eikä vastaanottaja tiedä, mistä viesti löytyisi täydellisimmillään. Kun sisäisen viestinnän rakenne selkeytetään, se helpottaa sekä tiedon tuottajan, välittäjän että vastaanottajan työtä, kun tiedetään, mitä kanavaa käyttäen tieto välitetään ja mistä sitä kannattaa etsiä. (Juholin 1999, 159.)

Sisäisen viestinnän kehityksestä puhuttaessa yritys voi miettiä, haluaako se kehittää sähköistä viestintää vai keskittyä kasvokkaisviestintään. Valinta riippuu viestinnän tavoitteista. Jos esimerkiksi halutaan lisätä työntekijöiden keskinäistä vuorovaikutusta, luovuutta sekä tunnelmaa, kasvokkaisviestintään panostaminen on järkevää. Jos taas tärkeämpää on tiedon nopea saatavuus ja päivittyminen, kannattaa satsata verkkopohjaiseen viestintään. (Juholin 2009a, 96-97.) Juholin (Juholin 1999, 139-140) jakaa yhteisöviestinnän kanavat kasvokkaisviestintään, tapahtumiin, painettuun viestintään, sähköiseen viestintään sekä tietokonepohjaiseen viestintään kuten sähköposti ja intranet.

Viestinnän pitää aina huomioida yleisönsä, eli sen on elettävä niissä välineissä, joita ihmiset käyttävät (Rajalahti 2012). Tämän vuoksi tutkimukseni näkökulma onkin juuri henkilöstö, jotta heidän äänensä saataisiin kuuluville. Vaikka teknologian kehitys on tuonut yritysiin paljon moderneja ja uudenlaisia havainnollistamisvälineitä, jotkin vanhat välineet, kuten kolmijalkaiset fläppitaulut, ovat silti pitäneet pintansa etenkin kokouksissa ja koulutuksissa. Tyhjäksi pyyhittävät valkotaulutkin ovat perua jo 70-luvulta ja ovat yhä laajalti käytössä. Tietokoneet alkoivat yleistyä toimistotyössä vasta 80-luvulla, jonka jälkeen sähkökirjoituskoneet jäivät vähitellen pois käytöstä. (Melgin jne. 2012, 117-118.)

Sähköposti puolestaan nähtiin aluksi reaaliaikaisen keskustelun mahdollisuutena sähköisen kirjeenvaihdon lisäksi. Sen käyttö on kuitenkin kasvanut räjähdysmäisesti ja tuonut mukanaan muun muassa roskapostiongelman, mikä häiritsee sen alkuperäisen tarkoituksen toteuttamista. Viestinnän teho laskee, kun sähköposti kuormittuu sadoista viesteistä, eikä käyttäjä jaksakaan lukea kaikkea. Yhä useammilla työpaikoilla sähköpostia on alettu korvata intranetillä, mikä on hieman vähentänyt sähköpostin kuormittumista ruutiinikysymyksistä tai asioiden tarkastamisesta. Intranet on yrityksen sisäinen verkko, joten se on usein oleellinen osa sisäistä viestintää. Sen aseman yhteisöllisenä foorumina odotetaan kasvavan. Intranetin haaste on se, että osa työntekijöistä käy siellä säännöllisesti, mutta osa vain silloin tällöin esimerkiksi työnsä liikkuvuuden ja matkustelun takia. (Juholin 2009b, 77-78.)

Sisäisissä tiedotteissa taas tärkeintä on yksiselitteisyys ja ymmärrettävyys. Sisäisissä tiedotteissa tarvitsee olla asiakastiedotteita vähemmän taustatietoa, joten ne ovat usein

lyhyempiä. Muodoltaan sisäisen tiedotteen tulisi olla mieluummin tuttavallinen kuin jäykän arvokas. Sisäisen tiedotteen allekirjoittaa lähettäjä. (Ikävalko 1999, 64-65.)

Silloin, kun uutiset koskevat koko osastoa, tehokkainta on kutsua kaikki kokoukseen, jossa esimies tiedottaa asioista yhteisesti (Ikävalko 1999, 60-61). Kasvokkaisviestintää pidetään tehokkaimpana ja arvostetuimpana viestintäkanavana tai -foorumina, joten siihen ja etenkin esimiehen kanssa tapahtuvaan kasvokkaisviestintään tulisi panostaa (Ikävalko 1999, 71). Jatkuvasti kehittyvästä viestintäteknologiasta huolimatta isot asiat vaativat viestintää kasvokkain, sillä kyse ei ole vain tiedon olemassaolosta ja siirrosta vaan myös tulkinnasta, ymmärtämisestä ja hyödyntämisestä (Juholin & Niemelä 2007).

Mitä muista tutkimuksista on selvinnyt liittyen viestintäkanaviin ja -foorumeihin?

Vuonna 2011 Tasavallan presidentin kansliassa toteutetusta sisäisen viestinnän tutkimuksesta selvisi, että viestintäkanavia ei sinänsä kaivata lisää, mutta niitä tulisi profiloida tarkemmin. Kun kanavat on keskitetty, tiedon saanti helpottuu ja nopeutuu. Myös kasvokkaisviestintää toivottiin lisää, sillä väärinkäsitysten riski siinä on sähköpostia pienempi. (Natunen 2011, 54.)

Erään 60 henkilön asiantuntijaorganisaatiossa teetetyn kanava- ja tietovajetutkimuksen mukaan intranetin roolia sähköpostin korvaajana voitaisiin tehostaa, jotta sieltä löytyisi helpommin ja enemmän ajantasaista tietoa. Suuri osa vastaajista kertoi olevansa aktiivisia tai melko aktiivisia sekä tiedon hakemisessa että sisäisen viestinnän tiedonkulussa. Varsinaisia viestintävastuuhenkilöitä ei yrityksessä ollut määritelty eikä yhtenäisestä strategiasta keskusteltu, joten paljolti tämän vuoksi sähköposti oli ahkerassa käytössä, vaikka sen käyttöä haluttaisiin vähentää. (Kolehmainen 2008, 31.)

Toisessa opinnäytetyössä verrattiin Suomen Tukholman konsulaatin sisäistä viestintää Elisa Juholinin työyhteisöviestinnän uuden agendamallin hypoteeseihin. Tulosten mukaan viestintä oli avointa ja viestintäkulttuuri osallistavaa. Osaamista ja tietoja jaettiin, ja asioista keskusteltiin ja päätettiin yhdessä. Tutkimuksessa mainittiin avokonttorin helpottava vaikutus kanssakäymiseen. Kehittämiskohteenä tuli esille palautteen saannin lisääminen. (Kortelainen 2009, 31-33.)

2.10 Yhteenveto ja pohdinta

Seuraavassa luetelmassa (Jabe 2011) tiivistyvät tässä luvussa käsitellyt asiat sekä sisäisen viestinnän tilanne tämän päivän maailmassa. Luetelman jälkeen seuraa pohdintaa tietoperustassa käyttämistäni ratkaisuksista sekä lähteistä.

- Ihmiset ovat aktiivisia, itseohjautuvia viestinnällisiä toimijoita.
- Tietoa syntyy, leviää ja jalostuu ihmisten välisissä suhteissa.
- Tiedon kontrollointi on modernin viestintäkäsityksen mukaan mahdotonta.
- Tieto on usein ristiriitaista ja lähtee eri intresseistä, joten ymmärrys vaatii vuorovaikutusta ja yhdessä arviointia.
- Asioiden jakaminen vähentää epävarmuutta, sillä viestintä on yksi organisaation ydinprosesseista ja kriittinen tekijä yrityksen olemassaolon oikeutukselle, jatkuvuudelle, menestykselle ja innovaatioille.

Vanhin käyttämäni Juholinin teos oli vuodelta 1999 ja uusin 2009. Oli mielenkiintoista huomata, että jo vuonna 1999 Juholin puhui samoista asioista kuin myöhemmissä tutkimuksissaan ja hankkeissaan, joiden pohjalta uusi agendamalli luotiin. Hän oli siis jo 90-luvulla selvästi aikaansa edellä ja osasi jo tuolloin ennustaa sisäisen viestinnän evoluutiokehityksen ja muutokset. 90-luvun kirjassa tosin korostui enemmän laman vaikutus työelämän rakenteisiin, ja uusimmissa puolestaan työyhteisöjen yhä kasvava tarve hallita mainettaan, toimintaansa ja sitouttaa henkilöstöä viestinnän avulla, sillä teknologian huiman kehityksen vuoksi tietoa tulvii nykyään joka suunnalta. Sen vuoksi on tärkeää, että oikeat ihmiset saavat oikeat tiedot oikeaan aikaan, ja voivat lisäksi kokea olevansa osallisia sen tuotossa.

Tutustuin myös organisaatioviestinnän professori Leif Åbergin teoksiin, joista käytin lähteenä Viestinnän strategiat -kirjaa vuodelta 1997. Åbergilla ja Juholinilla oli paljon samankaltaisia näkemyksiä viestinnästä, ja molemmat ovat kehittäneet useita erilaisia malleja ja teorioita. Åbergin pizzamalli asettaa sisäisen viestinnän hyvin ja havainnollisesti siihen viestinnälliseen kontekstiin, johon se kuuluu, ja leijamalli puolestaan tarkastelee lähemmin viestinnän ja johtamisen suhdetta. Tutustuin kumpaankin malliin, mutta päädyin käyttämään työni pohjalla Juholinin työyhteisöviestinnän uutta agenda-

mallia, sillä se oli sopivampi omaan tutkimukseeni: tarpeeksi kattava ja yleismaallinen sekä ajan hermolla. Åbergin leija- ja pizzamallit olisivat toimineet työssäni hyvin siinä tapauksessa, että olisin ottanut tutkimukseni näkökulmaksi johdon osuuden ja viestinnän suunnittelun, mutta koska näkökulmani on henkilöstö ja viestinnän toimivuus heidän työarjessaan, siihen sopi paremmin Juholinin malli, joka korostaa yhteisöllisyyttä, osallistumista ja jokaisen vaikutusmahdollisuuksia.

Näihin eri teorioihin perehtyessäni oivalsin, miksi on tärkeää, että viestintää tutkitaan ja siitä luodaan tällaisia malleja. Se on tärkeää, koska sisäinen viestintä on laaja ja melko abstrakti asia, jonka hahmottaminen ja suunnittelu helpottuvat, kun se tehdään näkyväksi ja konkreettiseksi paperilla. Sisäisen viestinnän mallit ovat ikään kuin karttoja, joiden perusteella suunnistetaan kohti tavoitteita. Ilman ohjeita ja suuntaviivoja voi käydä kuten Kolumbukselle: kun etsii meritietä Intiaan, päätyykin Amerikkaan, jota luulee kuolemaansa asti Intiaksi. Suunnittelemattomalla sisäisellä viestinnällä voidaan silloin tällöin osua oikeaan, mutta tällöin kuluu turhaa aikaa ja energiaa virheosumien korjaamiseen. Jos taas näkee sen vaivan, että pohtii viestinnän ja yrityksen tavoitteita ja keinoja niihin pääsemiseksi, sekä viestinnästä että työskentelystä tulee tehokkaampaa, mikä vaikuttaa yrityksen menestykseen ja hyvinvointiin sekä ennen kaikkea työntekijöiden työmotivaatioon, jaksamiseen sekä innostukseen työtään kohtaan.

Kirjojen lisäksi tutustuin aihetta käsitteleviin tutkimuksiin: muihin opinnäytetöihin, kandidaatintutkielmiin sekä pro graduihin. Käytin lähteenä myös paria englanninkielistä tutkimusta, joista toinen tehtiin Iranissa ja toinen Yhdysvalloissa. Oli mielenkiintoista huomata, että sekä tutkimusaiheet että -tulokset olivat hyvin samankaltaisia kuin kotimaisissa alan tutkimuksissa: puhuttiin viestinnän tärkeydestä johdon ja alaisten välisessä luottamuksessa sekä virallisen että epävirallisen viestinnän tärkeydestä, kasvokkaisuviestinnän lisäämisestä, palautteen tärkeydestä sekä viestintätyytyväisyyden vaikutuksesta työtyytyväisyyteen. Sisäisen viestinnän kehitys ja muutokset ovat siis ainakin jossain määrin globaaleja mitä tulee teknologian kehitykseen ja työyhteisöjen muuttumiseen tiimi- ja projektiluontoisemmaksi yli valtion- ja organisaation rajojen. Toki jokaisella maalla on myös oma historiansa ja kehityskaarensa, joka vaikuttaa viestintään, kuten Suomen 1940-luvun sota-aika sekä 1990-luvun lama.

Tutkimusten ja kirjojen lisäksi luin myös muutamia nettiartikkeleita, joissa toimittajat ja viestinnän asiantuntijat pohtivat viestinnän kentällä tapahtuneita ja tapahtuvia muutoksia sekä Suomen työkulttuuria. Etenkin Tuula-Maria Ahosen (Ahonen 2009) artikkeli ”Mitä, pitäisikö puhua suoraan?” oli sekä hauska että oivaltava. Hän puhui suomalaisten taipumuksesta selän takana puhumiseen ei ilkeyden vaan ujouden ja vastarannan kiiskiksi leimautumisen pelon vuoksi, palautteen antamisen vaikeudesta sekä ristiriidasta ideaalityöyhteisön ja ideaaliarvojen välillä: haluttaisiin olla avoimia, mutta Suomessa ”kiltti hiljaisuus” on tutumpaa ja sitä pidetään jopa hyveenä. Nämä artikkelien mielenkiintoiset näkökulmat saivat minut myös oivaltamaan, että asioilla tosiaan on vain harvoin kaksi puolta: kaikkea voi katsoa monesta näkökulmasta. Tämän vuoksi ymmärsin myös sen, miksi opinnäytetyön aiheen rajaaminen on niin tärkeää: muuten näkökulmia tulee kokoajan lisää, ja työn fokus katoaa.

Työyhteisöviestinnän uuden agendamallin käyttöä Bonnier Publications Oy:n sisäisen viestinnän tutkimuksen pohjana pidän sekä järkevänä että perusteltuna, ja lisäksi sen sisältö sopii toimeksiantajani toiveisiin. Mallin käyttö on järkevää, koska se on tuore ja ajankohtainen, eikä Bonnier Publicationsilla ole itsellään valmista viestintämallia. Yritys on myös osa kansainvälistä konsernia, joten yhteistyötä tehdään yli maa- ja organisaatiorajojen. Kun palikat saadaan pysymään kasassa neljän seinän sisällä, se helpottaa myös ulkoisen- ja sidosryhmäviestinnän hahmottamista sekä jäsentelyä. Lisäksi toimeksiantajani on esittänyt yhdeksi suurimmista sisäisen viestinnän kehityshaasteistaan juuri henkilöstön osallistumisen: miten työntekijät saataisiin osallistumaan viestintään? Miten heidät saisi oivaltamaan, että kyseessä on kaikkien yhteinen asia ja sitoutumaan tähän ajatukseen? Yrityksessä pyritään siihen, että kynnys viestintään osallistumiseen olisi matala ja viestintä olisi säännöllistä, helppoa, sujuvaa, jatkuvaa, selkeää sekä monipuolista.

Näiden tavoitteiden vuoksi rajasin työni ulkopuolelle asiakas- ja sidosryhmäviestinnän, maineenhallinnan sekä aspektin viestinnän tuloksellisuudesta. Tarkoitukseni ei ole luoda viestintästrategiaa vaan selvittää, mitä henkilöstö viestinnältä toivoo ja miten sisäisestä viestinnästä saataisiin työarkea helpottava asia. Uskon, että olen saanut tätä lukua kasatessani hyvät eväät tutkimuksen suunnitteluun: hahmotan eron organisaation tavoitteiden ja sisäisen viestinnän tavoitteiden välillä, tunnistan sisäisen viestinnän eri osa-alueet, ymmärrän sekä virallisen että epävirallisen viestinnän tärkeyden sekä opin kat-

somaan kohdeyrityksen viestintätilannetta tämän päivän silmälasien läpi: miksi tutkimuksessa pitää huomioida eri asioita kuin olisi pitänyt huomioida 10 vuotta sitten, miksi viestintäkanavissa ja -foorumeissa määrä ei korvaa laatua ja mitä eroa ylipäättään on kanavilla ja foorumeilla. Avain näiden asioiden oivaltamiselle on ollut monipuolisten lähteiden käyttö alan asiantuntijoiden kirjoittamista kirjoista alan opiskelijoiden tekemiin tutkimuksiin sekä alaa seuraavien toimittajien pohdintoihin.

3 Sisäisen viestinnän tutkimuksen suunnittelu ja toteutus

Tässä luvussa kerrotaan toimeksiantajayrityksestä, sen sisäisen viestinnän lähtötilanteesta sekä tutkimuksen suunnittelusta. Luvussa esitellään käytetyt tutkimusmenetelmät eli kyselylomake ja haastattelukysymykset sekä Bonnier Publicationsin viestintätyöryhmän laatima viestintäohje, jota on käytetty kyselylomakkeen pohjana.

3.1 Bonnier Publications Oy ja sisäisen viestinnän lähtötilanne

Bonnier Publications Oy on noin 60 henkilön kustannustalo, joka julkaisee aikakauslehtiä. Kotimaiset lehdet ovat naistenlehdet Olivia ja Evita, sisustuslehti Divaani sekä elokuussa 2012 lanseerattu nuorten muotilehti Costume. Yritys julkaisee myös Suomen versioita useissa maissa ilmestyvistä lehdistä, kuten esimerkiksi National Geographic, Tieteen Kuvalehti ja Kunto Plus. Bonnier Publications tähtää Suomessa media-alan muutosvoimaksi. (Bonnier Publications Oy.)

Viime vuosina Suomen aikakauslehtien markkinat ovat olleet murroksen alla. Sähköisten medioiden suosion ja tarjonnan nopea nousu on tuonut haasteita printtimedian puolelle. Nämä haasteet koskevat myös Bonnier Publicationsia, mutta heidän valttinaan ovat aikakauslehtien kohdentaminen tietyille ikä- ja kohderyhmille. Näin ollen ”yleisai-
kkauslehtien” suosion hiipuessakin Bonnierin kohdennetut lehdet voivat pärjätä. (Lusikka 2012, 4-5.) Bonnier Publicationsin suurin kotimainen kilpailija on Sanoma Magazines Finland Oy, joka on alan edelläkävijä (Kauppalehti).

Vaikka Bonnierilla uskotaan kohdennetun printtimedian säilyvyyteen, yritys on silti pysynyt hienosti mukana median sähköistymisen trendissä. Bonnier Publicationsin kaikilla 4 kotimaisella lehdellä on kattavat ja ajantasaiset nettisivut, ja kaikki ovat myös aktiivisesti mukana Facebookissa. Bonnierin uusi muotilehti, Costume puolestaan lanseerattiin samaan aikaan sekä lehtenä että nettikonseptina, ja lisäksi Costumella on oma mobiilisovellus. (Bonnier Publications Oy.) Lehdistä on myös tulossa näköisversiot iPadille.

Bonnier Publications Oy on mediatalo ja siten viestinnän ammattilainen, mutta sisäisestä viestinnästä kaivattiin tuoretta selvitystä: mitä kanavia henkilöstö käyttää mieluiten, saavatko he tarpeeksi tietoa haluamistaan asioista, minkälaisen tiedon tuottamiseen he haluavat osallistua ja miten heidät ylipäänsä saisi osallistumaan enemmän ja oivaltaamaan sekä mahdollisuutensa että vastuunsa sisäisessä viestinnässä. Yrityksessä ei ole erillistä viestintävastaavaa, vaan työryhmiä on perustettu tarpeen mukaan, kun on etsitty uusia toimintamalleja tai kehitetty viestintäohjeita työntekijöille.

Syksyllä 2012 Bonnier Publicationsin Great Place to Work -työryhmä laati viestintäohjeen työntekijöille (liite 3). Ohje käsitti kaksi liuskaa, ja siinä oli jaoteltu yrityksessä käytössä olevat sisäisen viestinnän kanavat ja foorumit sekä niiden ensisijainen käyttötarkoitus. Ohessa on yhteenveto viestintäohjeen sisällöstä.

Viestintäkulttuurin pelisääntöjä

Viestinnässä tulisi näkyä arvostus, kunnioitus ja aktiivinen kuuntelu. Sisäisten sähköpostien lähettelyä tulisi rajoittaa ja suosia kasvokkaisviestintää tai puhelinta. Palaverihin tulisi valmistautua etukäteen ja osastojen välistä yhteistyötä lisätä.

Tärkeimmät työkalut ja niiden ensisijaiset tehtävät

Newsletter. Hallintojohtajan kokoama uutiskirje, jossa ilmoitetaan pakko tietää -asiat kuten henkilöstömuutokset, uutiset, talon tapahtumat ja ulospäin näkyvät kampanjat sekä huomioitavat vierailijat.

All Bonnier -viestit. Jokaiselle työntekijälle menevä joukkosähköposti, jonka kuka tahansa voi lähettää. Käytetään vain sellaisten asioiden tiedottamiseen, joista jokaisella on oikeus saada tieto henkilökohtaisesti tai tieto täytyy saada luotettavasti kaikille. Tällaisia ovat muun muassa työtä vaikeuttavat häiriöt kuten IT-ongelmat sekä työsuhteasioiden ja -etujen muutokset.

Yammer. Facebookin kaltainen yhteisöpalvelu yrityksille. Siellä voi jakaa yhteistä arkea ja kuulumisia, hehkuttaa onnistumisia ja peukuttaa toisten ilouutisia, kiittää työkaveria ja jakaa hyviä ideoita sekä työhön liittyen että sen ulkopuolelta. Lisäksi Yammerissa esittäytyvät uudet työntekijät, siellä jaetaan yhteisiä tiedostoja kuten yrityksen sisäinen puhelinluettelo sekä ilmoitetaan muun muassa hierontapäivistä ja yhteisistä aamiaisista.

Infolounas. Kerran kuukaudessa järjestettävä yhteisruokailu yrityksen tiloissa, jonka ohessa esitetään tiivis tietopaketti yrityksen taloudellisesta tilanteesta, markkinoinnista, kampanjoista, tapahtumista, henkilöstöasioista tai tulevaisuuden suunnitelmista.

Tammikuussa 2013 yritys muutti uusiin tiloihin avokonttoriin, mikä mahdollistaa vapaamman tiedon kulun sekä spontaanin ja epävirallisen viestinnän lisääntymisen, kun on helppo kävellä kertomaan asiansa työkaverin työpisteelle tai huikata sanottavansa sermien yli. Yrityksen johto toivookin työntekijöiden aktiivisempaa osallistumista yhteisistä asioista keskusteluun sekä viestinnän näkemistä yhteisenä asiana. Myös epävirallisen viestinnän lisääntyminen avokonttorin myötä olisi suotavaa, sillä tutkimusten mukaan sillä on yhtä tärkeä rooli kuin virallisella eli organisoidulla viestinnällä mitä tulee työntekijöiden jaksamiseen, tiedon jakamisen aktiivisuuteen ja työn mielekkyyden sekä työyhteisön yhteisöllisyyden kokemiseen.

Osallistavien foorumeiden, kuten yhteisten aamiaisten ja lounaiden järjestämistä pidetään Bonnier Publicationsilla tärkeänä. Ne ovat sekä väylä vapaalle keskustelulle että informaation välittämiseksi sähköpostia tai tiedotteita mielekkäämmällä tavalla. Sähköpostien määrää pyritään vähentämään, ja yrityksessä ollaankin siirtymässä kohti ajattelua, jonka mukaan sähköpostin tarkistaminen pari kertaa päivässä on tehokkaampaa kuin jokaisen saapuvan viestin lukeminen heti, sillä silloin työnteko ei jatkuvasti keskeydy ja keskittyminen häiriinny. Yrityksessä pidetään myös osastoittain viikoittaisia tiimipalavereita, joissa lähiesimies on mukana. Lisäksi jokaisella työntekijällä on joka kuukausi kahdenkeskinen keskustelu esimiehensä kanssa. Kehityskeskusteluja pidetään kaikille kerran vuodessa ja niissä sovittuja toimenpiteitä ja suunnitelmia seurataan kuukausittaisissa esimies-alais -tapaamisissa. Ensimmäinen sisäisen viestinnän paikka uudelle työntekijälle on Tervetuloa Bonnierille -info, jossa kerrotaan mm. yrityksen historiasta, rakenteesta, kulttuurista, viestinnästä ja pelisäännöistä.

Sähköisistä foorumeista yhteisöpalvelu Yammer otettiin käyttöön entisen intranetin tilalle. Yammer on vapaamuotoisen viestinnän foorumi, jossa voi jakaa kuulumisia, kysymyksiä sekä ideoita. Siellä esittäytyvät myös uudet työntekijät. Lisäksi Yammerista löytyy tietoa pienistä virkistystoiminnoista, kuten esimerkiksi yrityksen tilassa tapahtuvista hieronnoista tai keittiössä jaossa olevista herkuista.

3.2 Menetelmien valinta

Tämän työn tavoitteena on selvittää, kaipaako Bonnier Publications Oy:n sisäinen viestintä muutoksia palvellakseen paremmin ja tehokkaammin työntekijöiden arkea ja jos kaippaa, millaisia. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- 1) Mitä kanavia tai foorumeita työntekijät käyttävät mieluiten?
- 2) Mistä asioista ja kuinka usein työntekijät kaipaavat tietoa?
- 3) Minkälaisen tiedon tuottamiseen työntekijät haluavat osallistua?
- 4) Miten saada työntekijät osallistumaan enemmän sisäiseen viestintään?

Työni on tutkimus, ja tutkimusotteina käytän sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista menetelmää. Työni painopiste on kirjallisessa kyselytutkimuksessa, jonka teetän koko henkilöstöllä. Kysely on tyypiltään sekä kvalitatiivinen että kvantitatiivinen, sillä pyrin selvittämään sekä työntekijöiden asenteita ja toiveita että sitä, kuinka suuri osa henkilöstöstä on jonkin mielipiteen kannalla. Koska työntekijöitä on vain kuutisenkymmentä, kyselyn painopiste on laadullisuudessa eli kvalitatiivisuudessa. Kyselyssä on sekä avoimia että monivalintakysymyksiä. Monivalintakysymyksillä selvitetään tiettyihin viestintäkanaviin ja viestinnän asiasisältöihin liittyviä asenteita ja toimintatapoja ja avoimet kysymykset puolestaan antavat vastaajalle mahdollisuuden vapaampaan kommentointiin, mikä tukee toimeksiantajan toivomaa kvalitatiivisuutta. Teetän kyselyn paperiversiona saatteen kera, sillä haluan sen tuntuvan helposti lähestyttävältä ja henkilökohtaiselta. Kvalitatiivisen painotukseni takia en myöskään tarvitse sähköistä kyselyohjelmaa analysoimaan vastauksiani, vaan analysoin ja tulkitsen vastaukset itse.

Kyselytutkimuksen lisäksi teen kolme haastattelua. Haastattelut ovat lyhyitä ja ne pyrkivät täydentämään kyselytutkimusta. Aluksi suunnittelin haastattelevani vaikutusvaltai-

simpia viestijöitä, kuten toimitusjohtajaa ja hallintojohtajaa, mutta koska johdon toive oli keskittyä erityisesti henkilöstön näkökulmaan, päätin jättää johdon haastattelut tekemättä, sillä heidän näkökulmansa ja toiveensa näkyvät jo itse tutkimuskysymyksissä, jotka toimivat kysymyslomakkeen pohjana. Haastatteluissa päätin keskittyä henkilöstön eli sisäisen viestinnän ”käyttäjien” näkökulmaan. Valitsin haastateltavikseni yrityksen IT-vastaavan sekä kahden lehtitoimituksen toimituspäälliköt. IT-vastaavalta haen ammatillista näkökulmaa etenkin sähköisiin viestintäkanaviin sekä kyselen tietovajeista: mitkä sellaiset tekniset asiat, joita ihmiset eivät tiedä, aiheuttavat eniten viestinnällisiä ongelmia? Toimituspäälliköistä puolestaan toinen on uusi talossa, joten saan tutkimukseeni mukaan tuoreen ensivaikutelman viestinnästä, ja toisella taas on tietoutta ja näkemystä sisäisestä viestinnästä.

Työni olisi voinut olla myös produkti, jolloin olisin lyhyen selvityksen jälkeen laatinut jonkinlaisen sisäisen viestinnän ohjeistuksen. Päädyimme toimeksiantajani kanssa kuitenkin tutkimukseen, sillä on tärkeää selvittää ja analysoida henkilöstön ajatuksia sisäisestä viestinnästä, jonka jälkeen yritys voi itse laatia suunnitelman mahdollisista jatko-toimenpiteistä tutkimustulosten pohjalta. Sisäisessä viestinnässä on kuitenkin tärkeää, että käytössä olevat menetelmät ovat yleisesti hyväksytyjä ja hallinnassa, jolloin viestintä helpottaa työarkea eikä monimutkaista sitä.

Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön sisältö- ja menetelmäohjeessa (HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu 2010) kvalitatiivinen tutkimusote määriteltiin näin: ”Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuskohteena on inhimillinen toiminta, jota pyritään kuvaamaan, ymmärtämään tai tulkitsemaan. Se pyrkii vastaamaan kysymyksiin mitä, miksi ja miten.” Tutkimuksessani onkin tarkoitus selvittää, *mitä* kanavia ja foorumeita henkilöstö haluaa käyttää ja *miksi, miten* he haluavat ja haluavatko osallistua tiedon tuottamiseen tai jakamiseen, mistä asioista halutaan tietoa ja kuinka usein ja *miten* henkilöstön osallistumishalukkuutta ja osallistumista sisäiseen viestintään voisi lisätä. Työni on tavallaan myös tapaustutkimus, sillä kohteena on tietyn organisaation työntekijäryhmä. Konstruktiiivinen ote ei ole tähän tutkimukseen järkevä, sillä kyseessä ei ole selkeää ongelmaa, vaan tutkimuksella pyritään selvittämään mahdollisia kehityskohtia. Toimintatutkimusote puolestaan on taas lähellä omaa työtäni, sillä sen menetelminä ovat haastattelut, havainnointi ja erilaiset dokumenttimateriaalit. Havainnointia olen tehnyt yrityk-

sessä oman työharjoitteluni aikana viime syksynä. Havainnoidessani en suoraa kerännyt materiaalia tähän tutkimukseen, mutta sen ansioista ymmärrän paremmin yrityksen sisäisen viestinnän käytäntöjä, kun olen kokeillut niitä itse ja nähnyt, miten ne toimivat. Dokumenttimateriaalina minulla on Bonnierin viestintäohje (liite 3) ja haastatteluilla (liite 2) täydennän kysymyslomakkeella (liite 1) saatuja tietoja.

3.3 Kyselyn laatiminen ja tiedonkeruu

Käytin kysymyslomakkeen suunnittelussa tutkimuskysymyksiäni sekä Bonnier Publicationsin viestintäohjetta, jossa on lueteltu tärkeimmät käytössä olevat kanavat sekä niiden ensisijainen tarkoitus. Lisäksi varmistin, että lomakkeen näkökulma vastaa Juholinin työyhteisöviestinnän uuden agendamallin ydinkohtia: osallistumista sekä yhteistä keskustelua yksisuuntaisen tiedottamisen sijaan.

Päätin teettää kyselyn paperilomakkeella, sillä Bonnier Publicationsilla oli tutkimushetkellä vain noin 60 henkilöä töissä. Lisäksi kysely sisältää avoimia kysymyksiä, jotka tulisi joka tapauksessa analysoida itse, vaikka sähköinen analysointiohjelma olisikin käytössä. Arvelin myös, että paperisen lomakkeen huomioarvo olisi tässä tapauksessa sähköistä suurempi ja tuntuisi henkilökohtaisemmalta. Linkki sähköiseen kyselyyn on helppo jättää avaamatta, mutta omaan postilaatikkoon ilmestyvä paperilomake tulee napattua mukaan työpisteelle muun postin ohella.

Sekä sähköpostissa että lomakkeen ensimmäisen sivun saatteessa kerron kyselyyn vastaamisen vievän enintään 10 minuuttia ja sen täyttäjän saavan suklaata palauttaessaan lomakkeen yrityksen vastaanoton palautuslaatikkoon. Lisäksi kerron hieman lomakkeen rakenteesta, annan esimerkkikysymyksiä sekä korostan, että hyöty kyselyn täyttämisestä tulee sen täyttäjälle: hänen työarjellaan on mahdollisuus kehittyä toimivammaksi, helpommaksi ja mielekkäämmäksi. Suklaan jako saattaa lisätä jonkin verran vastausten määrää, mutta en usko sen vaikuttavan itse tuloksiin. Uskon, että moni täyttää kyselyn senkin vuoksi, että tutkija olen minä: heille tuttu henkilö, joka oli yrityksessä viisi kuukautta työharjoittelussa ja kolme kuukautta osa-aikatöissä harjoittelun jälkeen.

Kysely on 5-sivuinen ja koostuu sekä avoimista että monivalintakysymyksistä. Monivalintakysymykset antavat tietoa vastaajan asenteista ja mielipiteistä, ja niiden etuna avoimiin kysymyksiin nähden on vastausten tulkinnan helppous ja vertailukelpoisuus sekä valmiiden vastausvaihtoehtojen kyky auttaa vastaajaa tunnistamaan asiat, joista kyselyssä puhutaan (Tukiainen 1999, 176). Haittapuolina ovat se, ettei vastaaja voi täysin valita sanottavaansa, vaan hänen on valittava mielipidettään lähinnä oleva vaihtoehto, ja toisaalta hän voi ymmärtää vaihtoehdot eri tavalla kuin mitä tutkija on ajatellut (Tukiainen 1999, 176). Vaikka lukijan väärintulkittamisen riski on olemassa, halusin kuitenkin aloittaa kyselyni yleisiä viestintäasenteita kartoittavilla monivalintakysymyksillä, jotta vastaaja saa käsityksen, mistä asioista tutkimuksessa oikeastaan on kyse. Lisäksi halusin, että kyselyyn vastaamisen aloittaminen olisi helppoa: heti ei tarvitse vastata avoimiin kysymyksiin, vaan vastaaja voi rauhassa tutustua erilaisiin vaihtoehtoihin, ja pohtia niiden avulla omaa suhtautumistaan asiaan.

Kysymykset 1 - 3: yleinen suhtautuminen sisäiseen viestintään

Kysely alkaa yleisellä tiedustelulla vastaajan suhtautumisesta sekä aktiivisuudesta sisäiseen viestintään, sisäisen viestinnän merkityksestä vastaajalle sekä hänen yleisestä mielipiteestään koskien sisäisen viestinnän toimivuutta (liite 1). Laadin kuhunkin kolmeen taustoittavaan kysymykseen neljä vastausvaihtoehtoa, joista vastaaja valitsee sen, joka on lähinnä hänen omaa mielipidettään. Nämä kolme ensimmäistä kysymystä eivät suoraan liity tutkimuskysymyksiin, vaan niiden tehtävä on selventää vastaajalle, mistä asioista tutkimuksessa on kyse. Kun vastaaja vastaa ensin laajempiin, yleisiin kysymyksiin, on hänen helpompi siirtyä niiden jälkeen vastaamaan tarkentaviin kysymyksiin. Juholin näkemykset ovat kuitenkin mukana jo näissä kolmessa ensimmäisessä kysymyksessä: 1. kysymyksessä tiedustellaan viestintäsuhtautumista ja -aktiivisuutta, ja vastaajan on pohdittava, suosiiiko hän keskustelua ja osallistumista, sähköisiä kanavia vai kasvokkain viestintää (Juholin 1999, 139-140). Toisessa kysymyksessä selvitetään vastaajan osallistumisinnokkuutta: onko hän enemmän johdon tiedotteita odottava passiivinen vastaanottaja, aktiivinen osallistuja vai jotain siltä väliltä (Juholin 2009b, 65.) Kolmas kysymys liittyy viestintätyytyväisyyteen. Saako vastaaja tarpeeksi tietoa haluamistaan asioista, tietääkö hän, mistä tiedon löytää, toimiiko viestintäjärjestelmä? (Juholin 1999, 78-80.)

Kysymykset 4 ja 5: viestintäkanavat

Seuraavat kaksi kysymystä on omistettu viestintäkanaville. Suunnittelin aluksi vastaus-ten merkitsemistä rastilla, mutta opinnäytetyön ohjaajani saatua minut miettimään näin saadun tiedon analysoimista, päädyin vaihtamaan tyhjät ruudut aakkosiin tulosten analysoinnin helpottamiseksi. Kullakin vastausvaihtoehdolla on siis oma koodikirjaimensa. Kysymyksessä 4 kysytään vastaajalle mieluisimpia viestintäkanavia ja kysymyksessä 5 eri kanavien käyttöaktiivisuutta. Nämä kysymykset pyrkivät vastaamaan tutkimuskysymykseen 1, ”Mitä kanavia tai foorumeita työntekijät käyttävät mieluiten?”. Kysymyksiin 4 ja 5 valitut kanavat ovat samat kuin Bonnierin viestintäohjeessa (liite 3). Viestintäohjeessa mainitut ”screenit” on jätetty kyselystä pois, sillä kyseiset infonäytöt eivät ole enää yrityksessä käytössä. Kirjallisia tiedotteita ja epävirallisia keskusteluja ei ollut mainittu viestintäohjeessa, mutta lisäsin ne tutkimukseen, sillä nekin ovat viestintäkanavia.

Yammer, infolounas, toimitusjohtajan kyselytunti sekä tiimipalaverit ovat niin kutsuttuja osallistavia foorumeita, kun taas All Bonnier -viestit ja Newsletter ovat yksisuuntaisia viestintäkanavia (Juholin 2009b, 72-73). Mieluisten kanavien lisäksi on tärkeää tietää, kuinka usein mitäkin kanavia ja foorumeita käytetään, sillä viestinnän on aina huomioitava yleisönsä: sen tulee elää niissä välineissä, joita ihmiset käyttävät (Rajalahti 2012). Käyttöaktiivisuus voi selittää myös mahdollisia tietovajeita: jos esimerkiksi Yammerin käyttö on oletettua vähäisempää, se selittää, miksi siellä esillä olevista asioista ei tiedetä.

Kysymys 6: sisäisen viestinnän sisällöt ja ajoitus

Kysymys 6 koskee sisäisen viestinnän sisältöjä ja ajoitusta. Kysymyksessä on 16 väittämää merkattuina aakkosin a:sta p:hen, ja väittämät tulee arvioida numeroin: 1=täysin eri mieltä, 2=osittain eri mieltä, 3=osittain samaa mieltä ja 4=täysin samaa mieltä. Minulla oli aluksi numerot 1-5 joista 3 oli ”en osaa sanoa”, mutta päädyin poistamaan sen, sillä siihen merkatuista vastauksista ei oikeastaan ole hyötyä, ja lisäksi saan 4 vastausvaihtoehdolla vastaajalta selvän kannan jommallekummalle puolelle: onko hän samaa vai eri mieltä. Kysymys 6 liittyy tutkimuskysymykseen 2, ”Mistä asioista ja kuinka usein työntekijät kaipaavat tietoa?”.

Väittämissä mainitaan viestinnän sisältöjä mahdollisimman monipuolisesti, jotta saisin selville, millaisista asioista ei saada tarpeeksi tietoa ja mistä taas haluttaisiin tietää tai keskustella lisää. Mukana on sekä isoja asioita (Juholin 2009b, 65-66) kuten yrityksen tavoitteet, taloudellinen tilanne, henkilöstömuutokset ja muut suuret muutokset kuten yrityksen muutto toisiin toimitiloihin, että yrityksen päivittäistoimintoihin liittyviä asioita kuten kollegojen yhteystiedot, uutiset ja kampanjat, muiden osastojen toimenkuvat sekä yleiset työsuhteasiat kuten lounassetelit ja työterveyshuolto (Juholin 2009a, 42-43). Muutaman väittämän kohdalla on lisäksi vapaata tilaa lisäkommentointia varten, kuten esimerkiksi ”Tunnen muidenkin osastojen toimenkuvat eli tiedän, mitä talossa tapahtuu oman työni ja osastoni ulkopuolella (Mistä osastosta tiedän vähiten?)” ja ”Koen saavani tarpeeksi tietoa tarvitsemistani asioista (Mistä et saa?)”. Näistä lisäkysymyksistä saatava tieto tukee toimeksiantajan toivomaa kvalitatiivisuutta.

Kysymykset 7 ja 8: sisäiseen viestintään osallistuminen

Kysymykset 7 ja 8 liittyvät tutkimuskysymykseen 4, ”Miten saada työntekijät osallistumaan enemmän sisäiseen viestintään?”, mikä oli toimeksiantajani toive. Kysymys 8 kysyy tätä suoraan, ja kysymys 7 puolestaan liittyy vastaajan yleiseen käsitykseen Bonnier Publicationsin sisäisen viestinnän yhteisöllisyydestä, koska se on osallistumisen ja keskustelun ohella Juholinin työyhteisöviestinnän uuden agendan johtajatuksia (Juholin 2009a, 143-144).

Kohtien 7 ja 8 kysymykset ovat monivalintakysymyksiä kuten kysymykset 1-3. Niiden edellä on teksti ”Tutkimusten mukaan viestintä toimii parhaiten, kun se mielletään yhteisenä asiana ja jokainen kantaa vastuunsa tiedon hankinnasta, tuottamisesta ja jakamisesta.” Kyseinen johdantoteksti perustuu Juholinin agendamallin johtajatuksiin (Juholin 2009a, 143-144). Lisäsin tämän tekstin näiden kysymysten alkuun, jotta vähemmän aktiivisetkin viestijät heräisivät huomaamaan mahdollisuutensa osallistua ja keskustella ja oivaltaisivat siitä saatavan hyödyn. Kysymyksessä 7 vastaajalta kysytään, kokeeko hän viestinnän yhteisenä asiana, kokeeko hän itse olevansa aktiivinen osallistuja ja mikäli hän ei koe viestinnän olevan yhteisöllistä ja osallistavaa, haluaisiko hän asian olevan niin. Kysymyksessä 8 puolestaan on lueteltu erilaisia toimenpiteitä ja muutoksia, joista vastaajan tulee valita kaikki ne, jotka lisääisivät hänen omaa osallistumistaan sisäiseen

viestintään. Ohessa ovat kysymyksen vastausvaihtoehdot sekä perustelut niiden valinnalle.

- a) *Toivoisin enemmän yhteisiä keskustelutilaisuuksia, kuten yhteiset aamiaiset, infolounaan kaltaiset kokoontumiset, yhteiset aktiviteetit yms.*

Päädyin tähän vastausvaihtoehtoon, sillä kasvokkaisviestinnän lisääminen on erityisen tärkeää silloin, kun halutaan lisätä työntekijöiden keskinäistä vuorovaikutusta, luovuutta sekä työpaikan tunnelmaa (Juholin 2009a, 96-97).

- b) *Jos saisin konkreettista näyttöä siitä, miten työntekijöiden mielipiteet on otettu huomioon päätöksenteossa.*

Halusin lisätä tämän vaihtoehdon, jotta saisin selville, johtuuko osallistumisen puute siitä, että omiin vaikutusmahdollisuuksiin ei uskota. Päätöksentekoon osallistumisessa ja vaikuttamisessa on tärkeää, että henkilöstö todella kokee voitavansa vaikuttaa tai ainakin tulevansa kuulluksi. Näennäisesti osallistavat prosessit, joissa työntekijöitä osallistetaan päätöksentekoon vaikka päätös on käytännössä jo tehty, ovat työntekijöille turhauttavia. (Juholin 2009b, 149).

- c) *Jos käytössä olevat kanavat (Yammer, infolounas, All Bonnier, Newsletter..) olisivat mielekkäämpiä.*

Viestinnän tulee aina huomioida yleisönsä, eli sen on elettävä niissä välineissä, joita ihmiset käyttävät (Rajalahti 2012).

- d) *Jos osastojen välistä yhteistyötä olisi enemmän ja tuntisin siten työtoverini paremmin.*

Työtovereiden tunteminen lisää turvallisuuden tunnetta, mikä puolestaan lisää avoimuutta. Muiden työnkuvien tunteminen auttaa myös hahmottamaan sitä, mitä kautta mikäkin asia hoituu. Vuorovaikutus lisää myös tiedon leviämistä: tieto siirtyy eteenpäin usein huomaamatta, kun puhutaan, katsellaan, kuunnellaan ja näytetään asioita työkavereille (Juholin 2009b, 70-71). Yhdessä tekeminen ei

kuitenkaan ole itseisarvo, vaan sen idea on lisätä innovatiivisuutta ja ideoita (Juholin 2009b, 177-178). Lisäksi painettu tieto vanhenee yhä nopeammin, joten tietoa itseään tärkeämpää on olla perillä siitä, mistä tai keneltä jonkin tiedon voi saada (Juholin 2009b, 174-175).

- e) *Jos viestintäkanavat ja -käytännöt olisivat niin selkeitä, ettei minulta menisi asioiden selvittämiseen ylimääräistä aikaa vaan tietäisin suoraa, miten ja missä vaikuttaa, kertoa mielipiteeni, keskustella tai jakaa tietoa.*

Työntekijöiden osallistumishalukkuuden kannalta on oleellista luoda hyvät mahdollisuudet ja edellytykset osallistumiselle ja vaikuttamiselle. Käytössä olevien foorumeiden tulisi olla kaikille avoimia ja työntekijöillä pitäisi olla tunne siitä, että he voivat puhua ilman kasvojen menettämisen pelkoa ja että heitä kuunnellaan. (Juholin 2009b, 156.)

- f) *Muuten, miten?* _____

Viimeisessä kohdassa vastaajan on mahdollista kertoa vapaasti, mikä lisäisi hänen osallistumistaan sisäiseen viestintään, mikäli vaihtoehtoista ei löydy mieluisaa tai vastaaja haluaa lisätä jotakin.

Kysymykset 9 ja 10: avoimet kysymykset ja vastaajan taustatiedot

Kysymys 9 käsittää 7 avointa kysymystä, jotka toimivat ikään kuin yhteenvetona koko lomakkeelle ja antavat vastaajalle vielä mahdollisuuden kommentoida käsiteltyjä asioita vapaasti. Vapaa kommentointi lisää toimeksiantajan toivomaa laadullisuutta sekä konkreettisten toiveiden ja ehdotusten saantia. Myös viimeinen, vielä käsittelemätön tutkimuskysymys, ”3) Minkälaisen tiedon tuottamiseen työntekijät haluavat osallistua?” on kysytty kohdassa 9. Toimeksiantajan toiveesta lisäsin vielä erillisen kysymyksen palautteesta: miten vastaaja haluaisi saada työstään palautetta ja kiitosta? Toivooko hän sitä suullisesti esimieheltä, yleisesti Yammerissa vai esimerkiksi kukkien muodossa?

Kysymyksessä 10 kerätään vastaajan taustatiedot, joista kysytään ikää, sukupuolta, asemaa töissä sekä työsuhteen kesto. Nämä olivat aluksi lomakkeen ensimmäisellä sivulla, mutta siirsin ne loppuun, jotta kysely alkaisi suoraan asiasta eli sisäisestä viestinnästä vastaajan ollessa vielä kiinnostunut ja virkeä. Tämän oivalluksen sain, kun koeluetin kyselyä opiskelukavereillani. Ikä ja sukupuoli ovat lähes jokaisessa tutkimuksessa toistuvia perustaustakysymyksiä. Asemalla tarkoitetaan sitä, onko vastaaja esimies vai työntekijä. Tämän kysyn siksi, että voin löytää mahdolliset erot esimerkiksi työntekijöiden ja esimiesten eri viestintäkanavien käyttöaktiivisuudessa. Työsuhteen keston tietämisestä puolestaan on hyötyä esimerkiksi Yammerin käytöstä kysyttäessä, sillä osa työntekijöistä siirtyi Yammerin käyttäjäksi entisen intranetin jälkeen ja osa taas on aloittanut suoraan Yammerista eikä tiedä muusta. Taustatiedot auttavat myös sen selvittämisessä, onko esimerkiksi iällä tai työsuhteen kestolla yhteyttä tietynlaisiin viestintäasenteisiin.

Jaoin kyselyn kaikille työntekijöille: johdolle, työntekijöille, senhetkisille harjoittelijoille sekä osa-aikaisille työntekijöille. Vakituksia työntekijöitä talossa oli jakohetkellä 61 ja harjoittelijoita 5. Laskuista on jätetty pois virkavapaalla ja äitiyslomalla olevat työntekijät sekä 4 osa-aikaista graafikkoa. Kyselyyn oli mahdollista vastata 4 päivän ajan viikolla 13 maaliskuussa 2013.

3.4 Haastattelukysymysten laatiminen ja haastattelujen toteutus

Kyselyn lisäksi halusin tehdä pari lyhyttä haastattelua (liite 2), joilla saisin tutkimukseeni kvalitatiivisuutta ja kyselyä syvempiä näkökulmia. Haastattelut toimivat apumenetelmänä kyselylle, joka on päämenetelmä. Tämän vuoksi haastattelut olivat melko vapaamuotoisia, eikä niitä ollut tarvetta purkaa sanasta sanaan.

Alkuperäinen suunnitelmani oli haastatella yrityksen viestinnän kannalta vaikutusvaltaimpia henkilöitä kuten toimitusjohtajaa, hallintojohtajaa ja esimiehiä. Hallintojohtajan kanssa keskusteltuani tulin kuitenkin siihen tulokseen, että koska koko opinnäytetyöni näkökulma keskittyy henkilöstöön, tulisi haastattelujenkin tukea tätä näkökulmaa.

Haastatteluun tulisi siis valita henkilöitä, joilta saan jonkinlaisen viestinnän asiantuntemuksen tai muun lisäarvon lisäksi käyttäjänäkökulmaa, eli työntekijöiden ajatuksia johdon ajatusten sijaan, sillä johdon ajatukset ja toiveet näkyvät jo itse kyselylomakkeessa

ja koko tutkimuksen näkökulmassa. Pyysin noin 30 minuutin haastatteluihin 3 henkilöä jotka kaikki suostuivat. Haastattelukysymykset painottuivat laadulliseen tietoon muun muassa seuraavista asioista: mikä sisäisessä viestinnässä toimii ja mikä ei, mistä asioista saadaan tai ei saada tarpeeksi tietoa, onko viestintäkanavat profiloitu tarpeeksi selkeästi, onko haastateltavilla kehitysehdotuksia koskien sisäistä viestintää sekä minkälainen ensivaikutelma Bonnier Publicationsin sisäisestä viestinnästä tuli uudelle työntekijälle.

Ensimmäinen haastateltavani oli IT-asiantuntija J. Salomaa, jolta hain erityisesti IT-näkökulmaa sisäiseen viestintään. Häneltä kysyin yleisesti sisäisen viestinnän kanavien ja sisältöjen toimivuudesta ja mahdollisista tietovajeista. Lisäksi kysyin hänen mielipidettään Yammerista, työntekijöiden IT-tiedoista ja taidoista sekä siitä, miten tieto kulkee sellaisissa tilanteissa, kun vika on itse sähköisissä järjestelmissä esimerkiksi netin tai sähköpostin ollessa alhaalla. Muiden työntekijöiden IT-tietovajeista halusin kysyä selvittääkseni sen, vaikuttaako jonkin asian puutteellinen tietämys viestinnän sujuvuuteen.

Toinen haastateltavani oli Olivia-lehden uusi toimituspäällikkö H. Tohtua, joka oli aloittanut työt yrityksessä alle kaksi kuukautta sitten. Häneltä halusin etenkin uuden työntekijän näkökulmaa: kuinka nopeasti hän oli päässyt selville yrityksen sisäisen viestinnän käytännöistä? Tuntuiko viestintäkanavien kohdentaminen tietyille asioille selkeältä, tiesikö hän mistä mitäkin löytyisi? Oliko asioita, joista hän ei ollut löytänyt tarvitsemaansa tietoa? Miten hän koki viestinnän yhteisöllisyyden ja osallistamisen? Oliko hänellä joitakin kehittämis ehdotuksia?

Kolmas haastateltavani oli Divaani-lehden toimituspäällikkö A. Vartiainen, joka oli aikaisemmin ollut mukana yrityksen viestintäprojekteissa ja -työryhmissä. Vartiaiselta kyselin myös hänen yleisiä näkemyksiään sisäisestä viestinnästä: mikä toimii hyvin ja mitä voisi kehittää, osataanko tietoa etsiä oikeista paikoista, onko olemassa asioita, joista keskustellaan tai saadaan tietoa liian vähän, minkä asioiden suhteen tulisi lisätä keskustelua ja osallistumista ja mikä motivoisi ihmisiä osallistumaan enemmän. Kaikki kolme haastattelua toteutettiin kyselyn tapaan viikolla 13 ja ne kestivät kukin noin 30 minuuttia. Haastattelut tapahtuivat kasvokkain Bonnier Publicationsin tiloissa. Haastateltavat vastasivat sekä valmiisiin kysymyksiin (liite 2) että saivat halutessaan vapaasti esittää ajatuksiaan tärkeiksi kokemistaan asioista.

4 Tutkimustulokset

Tulosten esittely on jaettu kolmeen osaan. Ensin kerron yleisen yhteenvedon tutkimustuloksista, seuraavaksi ryhmittelen tulokset työn tutkimuskysymysten mukaan ja lopuksi pohdin saatujen tulosten syitä, merkityksiä sekä mahdollisia yhteyksiä eri muuttujien välillä. Kysymyslomake ja haastattelut ovat työn liitteinä.

Potentiaalisia vastaajia kyselyyn oli 61 vakituista työntekijää sekä noin 8 harjoittelijaa ja osa-aikaista graafikkoa. Kysely lähetettiin koko henkilöstölle, myös johdolle. Vastauksia tuli tasan 30 eli vastausprosentti oli noin 45,0 %, mikä on melko hyvä ottaen huomioon sen, että vastausaikana osa työntekijöistä oli pääsiäislomalla. Pari vastaajaa lähetti minulle lomansa jälkeen vielä vastaukset kysymyslomakkeen avoimiin kysymyksiin, sillä monivalintakysymyksiä olin alkanut jo analysoida. Yhden henkilön prosenttiosuus vastauksissa on 3,33 %. Vastaajista 93,1 % oli naisia ja 82,8 % oli 25 - 44 -vuotiaita. Asemaltaan 75,9 % oli työntekijöitä ja loput esimiehiä. 34,5 % oli työskennellyt yrityksessä alle vuoden, 31,0 % 1 – 3 vuotta, 20,7 % 4 – 7 vuotta ja loput 13,8 % yli 8 vuotta. Vastaajien ikä- ja sukupuolijakauma vastaa melko hyvin koko yrityksen ikä- ja sukupuolijakaumaa, joten otos edustaa hyvin koko kohderyhmää.

4.1 Yhteenveto tutkimustuloksista

Vastaajista yli puolet oli sitä mieltä, että Bonnier Publicationsin sisäinen viestintä toimii hyvin. He tietävät, mistä löytävät haluamansa tiedon ja kokevat saavansa tarpeeksi tietoa tarvitsemistaan asioista. Lähes puolet kuitenkin koki, että viestintä toimisi paremmin, jos viestintäkanavat olisivat selkeämmin kohdennettuja tietyille asioille, jotta haluttu tieto olisi helpompi löytää. Uuden työntekijän mukaan kanavien profilointia ei voi korostaa liikaa tai kertoa liian selvästi (Tohtua 27.3.2013). Selkeä kuva siitä, mistä mitään löytyy, on tärkeää, jotta työntekijä tietää, mistä seurata mitään asioita (Tohtua 27.3.2013).

Vajaalle puolelle vastaajista sisäinen viestintä merkitsee tiedon saannin lisäksi myös mahdollisuutta osallistua keskusteluun ja vaikuttaa yhteisiin asioihin. Kolmasosalle viestintä merkitsee ensisijaisesti tiedon saantia tärkeistä, omaa työtä ja työpaikkaa koskevis-

ta asioista, ja kymmenesosa mieltää sisäisen viestinnän ennen kaikkea osallistumiseksi, vaikuttamiseksi ja keskustelemiseksi. Kysyttäessä viestintäsuhtautumisesta yli puolet luottaa saavansa tarvitsemansa tiedon lukemalla uutiskirjeet ja muut tiedotteet sekä osallistumalla infolounaille. Hieman alle puolet seuraa edellisten lisäksi aktiivisesti Yammeria ja osallistuu toimitusjohtajan kyselytunneille yms. joissa on tilaisuus myös itse osallistua keskusteluun ja kysyä itseä askarruttavista asioista.

Viestintäkanavista selvästi suosituin oli infolounas. Seuraavaksi eniten kannatusta saivat tiimi- ja kuukausipalaverit sekä Yammer. Toimitusjohtajan kyselytunti ei ollut kenenkään kolmen suosituimman kanavan joukossa, mutta vain kolmasosa vastanneista oli osallistunut kyselytunneille. Kolme eniten suosiota saanutta viestintäkanavaa tai foorumia, -infolounas, tiimi- ja kuukausipalaverit sekä Yammer-, ovat kaikki osallistavia foorumeita, jotka mahdollistavat keskustelun ja vuorovaikutuksen.

Mielipidemittausosiossa suurin yhteisymmärrys koettiin infolounaan ja suurten muutosten kohdalla. Infolounasta pidetään mukavana tapana saada tietoa ja keskustella, ja suurista muutoksista, kuten muutosta, ollaan ajan tasalla. Myös hieronnoista, aamiaisista ja puhelinluettelosta löytyy tietoa helposti. Työkavereiden tunteminen työn ulkopuolelta puolestaan oli melko vähäistä.

Sisäisen viestinnän nouseva trendi koko suomalaisen viestinnän kentällä on työntekijöiden osallistumisen ja vaikuttamisen lisääntyminen. Myös Bonnier Publicationsin työntekijöistä lähes puolet koki, että viestinnän tulisi olla yhteinen asia, mutta vastaaja itse ei ehdi tai jaksaa osallistua keskusteluun tai ylimääräisiin työryhmiin tai ei tiedä, miten voisi osallistua enemmän. Kolmasosa uskoisi osastojen välisen yhteistyön lisäämisen nostavan osallistumisaktiivisuutta, koska silloin he tuntisivat työtoverinsa paremmin.

Lisää tietoa kaivattiin muun muassa oman yksikön tilanteesta ja tulevaisuudesta, säästökeinoista joihin voi itse vaikuttaa, kampanjoista ja tapahtumista sekä eri osastojen tekemisistä ja työkavereiden työnkuvista. Enemmän keskustelua kaivattaisiin työntekijöiden ja osastojen välisestä työnjaosta sekä työhyvinvoinnista. Toiminnaltaan vähiten tunnetut osastot ovat markkinointi, myynti ja kehitys.

Tutkimuksessa selvitettiin myös, minkälainen ensivaikutelma Bonnier Publicationsin sisäisestä viestinnästä oli tullut uudelle työntekijälle. Olivia-lehden tuore toimituspäällikkö, H. Tohtua kertoo saaneensa Bonnier Publicationsista kuvan interaktiivisena yrityksenä, jossa esimies on lähellä, asioista keskustellaan ja työntekijöiden mielipiteet halutaan kuulla (Tohtua 27.3.2013). Heti aloituspäivänä yrityksen hallintojohtaja oli pitänyt Tohtualle aloitusistunnon, jossa käytiin läpi käytännön asioita. Tätä Tohtua piti hyvänä asiana. Muut asiat ovat selvinneet pikku hiljaa kyselemällä työkavereilta ja omalta lähiesimieheltä. (Tohtua 27.3.2013.)

4.2 Tulosten tarkastelu tutkimuskysymysten näkökulmasta

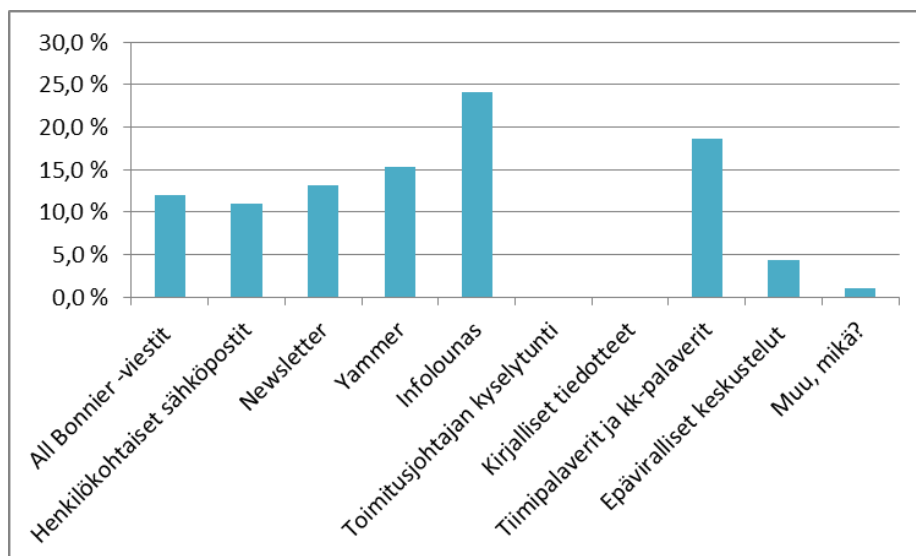
Tässä luvussa tulokset on ryhmitelty tutkimuskysymyksittäin sen mukaan, mitkä tulokset antavat vastauksen mihinkin tutkimuskysymykseen. Tutkimuskysymykset toimivat luvun väliotsikoina. Toimeksiantajan toiveesta lisätty kysymys palautteen saamisesta käsitellään erikseen luvun lopussa.

Mitä kanavia tai foorumeita työntekijät käyttävät mieluiten?

Viestintäkanavista selvästi mieluisin oli infolounas, jonka valitsi kolmen suosituimman kanavan joukkoon 24,2 % vastaajista. Seuraavaksi eniten kannatusta saivat tiimi- ja kuukausipalaverit (18,7 %), Yammer (15,4 %) sekä Newsletterit eli uutiskirjeet (13,2 %). All Bonnier -viestit mainitsi 12,1 % vastaajista ja henkilökohtaiset sähköpostit 11,0 %. Epäviralliset keskustelut työkavereiden välillä valitsi 4,4 % vastaajista. Yritykselle ehdotettiin myös omaa facebook-ryhmää (1,1 %). Toimitusjohtajan kyselytunti ja postilaatikoihin jaettavat kirjalliset tiedotteet eivät olleet kenenkään kolmen mieluisimman kanavan joukossa, mutta vain 30,0 % työntekijöistä oli koskaan osallistunut kyselytunnille. Seuraavan sivun kuviosta 1 näkyy kanavien suosion jakautuminen.

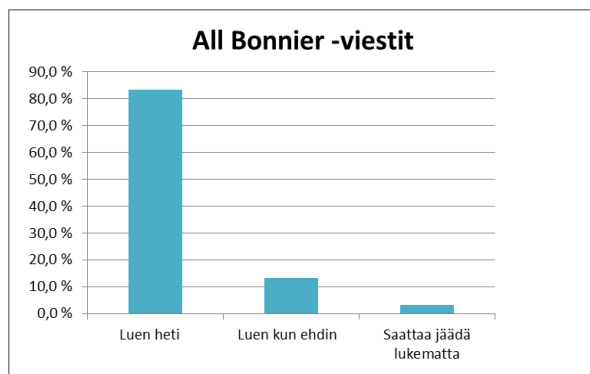
Sähköpostilla ylikuormittumisesta on keskusteltu viimeaikoina sekä koko työelämäkulttuurin mittakaavassa että kohdeyrityksessä, ja sähköpostin suosion lasku näkyy näissäkin tuloksissa. Sen sijaan osallistumisen mahdollistavat interaktiiviset foorumit kuten Yammer, infolounas ja tiimipalaverit, ovat listan kärjessä. Yrityksen IT-asiantuntija kuitenkin huomauttaa, ettei sähköpostia tulisi turhaan pelätä, vaan sitä täytyisi vain opetella

käyttämään järkevästi ja organisoidusti ja oppia ottamaan sen tekniikasta hyöty irti sen sijaan, että se koettaisiin ongelmana (Salomaa 25.3.2013).

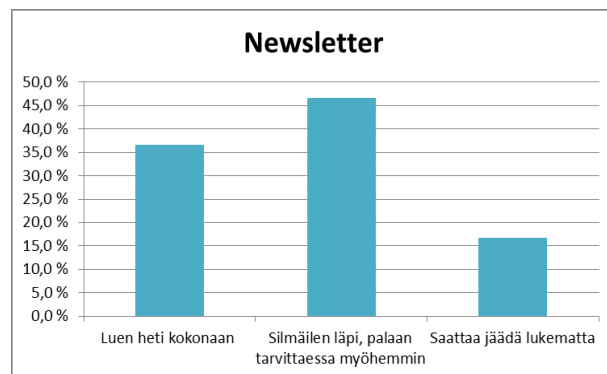


Kuvio 1. Mieluisimmat viestintäkanavat.

Mieluisimpien kanavien lisäksi kysyttiin eri kanavien käyttötiheyttä eli sitä, kuinka usein mikäkin kanava on käytössä, kuinka tiiviisti sitä seurataan tai kuinka usein kyseiseen tilaisuuteen osallistutaan. Kuvioissa 2 - 7 on kuvattu tutkittujen viestintäkanavien käyttötiheys.

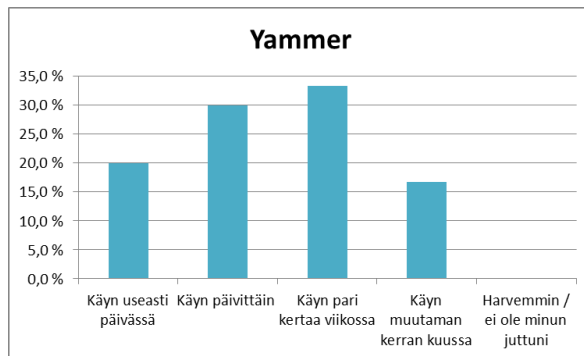


Kuvio 2. All Bonnier -viestien lukutiheys

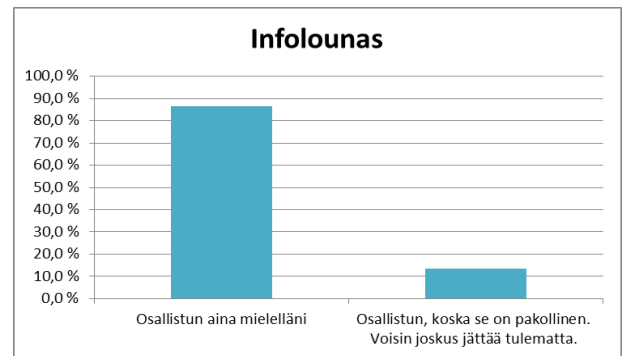


Kuvio 3. Newsletterin lukutiheys

All Bonnier -viestien huomioarvo on ilmeisen hyvä, mutta Newsletterin eli uutiskirjeen lukutiheys on melko pieni ottaen huomioon, että sen tulisi olla yrityksen 'jos on aikaa vain yhteen' -kanava eli oleelliset tiedot löytyvät sieltä. 46,7 % vain silmäilee sen läpi ja palaa lukemaan tarvittaessa myöhemmin. Ainoastaan 36,7 % lukee sen heti kokonaan.

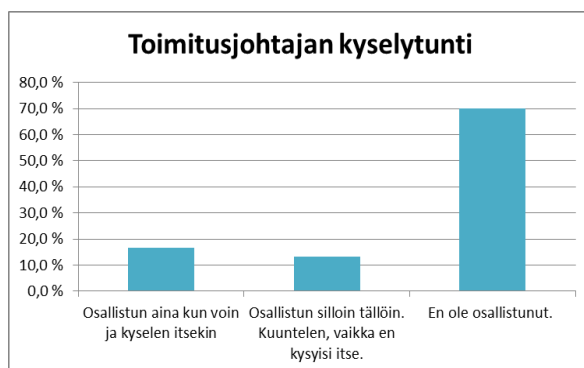


Kuvio 4. Yammerin käyttötiheys



Kuvio 5. Infolounaille osallistuminen

Yammerissa käydään keskimäärin 1-5 kertaa viikossa (63,3 %), kuitenkin vähintään kuukausittain. Tällä hetkellä Yammerissa tiedotetaan kuitenkin paljon ajankohtaisista asioista, kuten yhteisistä aamiaisista, hieronnoista yms. virkistystoiminnoista, jotka saattavat mennä ohi, mikäli siellä ei vieraile säännöllisesti. Infolounaan suosio on selkeä, mutta kuitenkin 13,3 % voisi jättää sen silloin tällöin väliin.



Kuvio 6. Tj:n kyselytunnille osallistuminen



Kuvio 7. Sähköpostin käyttö

Toimitusjohtajan kyselytunnille osallistuvista yli puolet kyselee aktiivisesti itsekin, mutta 70,0 % vastanneista ei ole koskaan osallistunut sille. Sähköposteja seuraa ja niihin vastaa aktiivisesti 73,3 %. Kaikki vastaajat lukevat sähköpostiaan päivittäin. Viestintäkanavien kohdalla yrityksen IT-asiantuntija painottaa perusasioiden, kuten sähköpostin ja kalenterin käytön opettelua. Hän toivoo, että muut työntekijät keskittyisivät hänen antamiinsa ohjeistuksiin ja olisivat kiinnostuneita oppimaan uutta, jotta omatoimisuus ja tietous IT-asioiden suhteen lisääntyisivät. Lisäkanavaksi hän toivoisi infoscreenin eli infonäytön kaltaista itsenäistä ilmoitusjärjestelmää, joka ei ole kytköksissä internetiin. Tällöin viesti saataisiin perille silloinkin, kun internet tai sähköposti eivät toimi. (Salomaa 25.3.2013.)

Viestintäkanaviin liittyväksi kehityskohdaksi yrityksen uusi työntekijä mainitsee niiden profiloinnin eli selkeän kohdentamisen tietyille asioille. Hän mainitsee etenkin Yammerin, joka ensikatsauksella vaikuttaa olevan vain ohimenevää kommenttivirtaa, mutta joka syvemmällä perehtymisellä osoittautuukin sisältävän myös paljon tietoa. Infolounasta hän pitää hyvänä tapana käsitellä suuria linjoja ja kokonaisuuksia. (Tohtua 27.3.2013.)

Mistä asioista ja kuinka usein työntekijät kaipaavat tietoa?

Enemmän tietoa kaivataan oman yksikön tilanteesta ja tulevaisuudesta sekä taloustilanteen vaikutuksesta työntekijöihin ja yrityksen tulevaisuuteen, keinoista vaikuttaa itse yrityksen taloustilanteeseen ja tehdä säästöjä, yrityksen tulevaisuudentavoitteista, kampanjoista, yhteistyöprojekteista ja tapahtumista, muiden osastojen ajankohtaisista teemisistä, digitaalisista kehityshankkeista, nettisivujen toimivuudesta asiakkaan näkökulmasta sekä työntekijän oikeuksista kuten työterveydenhuollosta.

Lisää keskustelua joko sähköisesti tai kasvokkain toivottiin työsuhde-eduista kuten autonvuokrasalennuksesta ja varhaisen puuttumisen ohjelmasta, oman osaston tilanteesta ja tulevaisuudesta, henkilöstöstrategiasta taloudellisesti haastavana aikana, lehtien sisällöstä ja laadusta, niiden laatukriteereistä sekä myynnin ja markkinoinnin tehtävien sisällöstä lukujen lisäksi. Kyselyssä pyydettiin myös mainitsemaan, mikäli vastaaja kokee jonkin aiheen tai asian korostuvan liikaa sisäisessä viestinnässä. Tähän mainittiin ”pienet ja epäolennaiset asiat”, Great Place to Work -tutkimus sekä myynnin ja markkinoinnin kehuminen. Lisäksi toivottiin parempaa tiedon lajittelua sekä suurempaa keskittymistä ydintehtävään eli lehtien tekemiseen.

Sisäisen viestinnän sisältöjä ja ajoitusta käsittelevässä mielipidemittauskysymyksessä oli 16 väittämää, joihin piti vastata numeroilla 1-4 oman mielipiteen mukaan (1=täysin eri mieltä, 2=osittain eri mieltä, 3=osittain samaa mieltä, 4=täysin samaa mieltä). Ohessa väittämät ja niiden saamat keskiarvot.

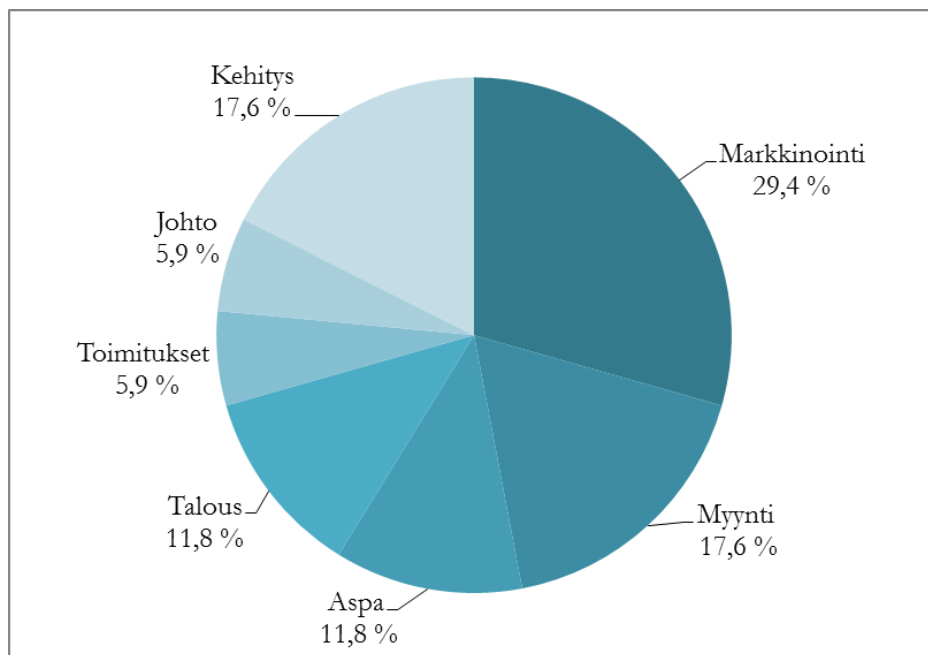
a) Koen saavani tarpeeksi tietoa tarvitsemistani asioista.	3,1
b) Uutiskirjeiden sisältö on tärkeää ja oleellista tietää.	3,2
c) On olemassa asioita, joista ei keskustella työpaikallamme tarpeeksi.	2,2
d) Saan tarpeeksi usein tietoa yrityksemme taloudellisesta tilanteesta.	3,4
e) Osaan kuvailla yrityksemme tavoitteet ja hahmotan oman työnkuvani liittymisen niihin.	3,4
f) Olen ajan tasalla pienistä virkistystoiminnoista, kuten hieronnoista, yhteisistä aamiaisista ja kamajaoista.	3,2
g) Tiedän, mistä löydän tietoa edellisen kysymyksen tapahtumista.	3,5
h) Henkilöstön muutoksista on helppo pysyä perillä: tiedän, kun työntekijöitä on lähdössä ja tiedän, mille osastolle on tulossa uusia ja milloin.	2,9
i) Olen perillä yritykseemme liittyvistä uutisista, kampanjoista ja kehitysprojekteista.	2,4
j) Tiedän, mitä suurin osa työkavereistani tekee vapaa-ajallaan.	1,9
k) Tunnen muidenkin osastojen toimenkuvat eli tiedän, mitä talossa tapahtuu oman työni ja osastoni ulkopuolella.	2,9
l) Tiedän, mistä löydän työkavereideni yhteystiedot ja puhelinluettelon.	3,5
m)Pidän infolounasta mukavana tapana saada tietoa ja keskustella.	3,6
n) Saan työstäni palautetta ja kiitosta.	3,1
o) Olen perillä työsuhdeasioista kuten työterveyshuollosta, lounasseteleistä, liikuntaseteleistä ja muista eduista: miten toimivat ja milloin saan mitään.	3,3
p) Olen ajan tasalla suurista muutoksista (kuten muutto). Tiedän, mitä tapahtuu ja milloin, ja mikä on oma osuuteni.	3,6

Suurista muutoksista ollaan hyvin ajan tasalla (3,6/4). Myös infolounaan asema tapana saada tietoa ja keskustella on suosittu (3,6). Puhelinluettelo sekä tieto virkistystoiminoista löytyvät myös melko helposti (3,5). Väittämään ”Henkilöstön muutoksista on helppo pysyä perillä: tiedän, kun työntekijöitä on lähdössä ja tiedän, mille osastolle on tulossa uusia ja milloin” mielipideluku oli 2,9 eli osittain eri mieltä – osittain samaa mieltä. Väittämään ”Olen perillä yritykseemme liittyvistä uutisista, kampanjoista ja kehitysprojekteista” luku oli 2,4 eli niistäkin kaivattaisiin lisää ajantasaista tietoa.

Työkavereiden tuntemiseen ja tietouteen muista osastoista liittyvien kysymysten mielipideluvut olivat suhteellisen matalat. Väittämään ”Tiedän, mitä suurin osa työkavereistani tekee vapaa-ajallaan” tuli keskiarvoksi luku 1,9 eli osittain eri mieltä. Eräs vastaaja ehdotti kyselyn lopussa leikkimielistä Bonnier-visaa, jossa arvuuteltaisiin esimerkiksi työkavereiden harrastuksia ja kisailtaisiin siitä, kuka tuntee työkaverinsa parhaiten. Väittämään ”Tunnen muidenkin osastojen toimenkuvat eli tiedän, mitä talossa tapahtuu oman työni ja osastoni ulkopuolella” puolestaan tuli luvuksi 2,9 eli osittain eri- ja samaa mieltä. Tätä tukevat luvut kysymyksessä 8, joka käsitteli sisäiseen viestintään osallistumista. Vastausten mukaan 34,0 % työntekijöistä osallistuisi sisäiseen viestintään enemmän ja aktiivisemmin, jos osastojen välistä yhteistyötä olisi enemmän ja he siten tuntisivat työtoverinsa paremmin. Muiden osastojen toimenkuvien tunteminen on tärkeää myös siksi, että koska kaikilla on yhteinen tavoite eli lehdet, kaikkien osastojen ja työntekijöiden tekeminen vaikuttaa kaikkiin (Vartiainen 27.3.2013). Vartiainen näkeeikin kehityskohdan juuri osastojen välisessä viestinnässä, vaikka osastojen sisäinen viestintä toimisi hyvin (Vartiainen 27.3.2013).

Mielipideosion kohdissa a, c ja k oli myös vapaaehtoiset lisäkysymykset väittämän kommentointia varten. Kohdassa a, ”Koen saavani tarpeeksi tietoa tarvitsemistani asioista” oli lisäkysymys ”Mistä et saa?”. Tähän mainittiin omaa työtä koskevat muutokset ja työsuhteen kesto ja jatkuvuus sen ollessa määräaikainen, avoimet työpaikat, tuotteiden saapuminen, mainoskampanjat ja yhteistyöt sekä kehityshankkeet liittyen etenkin iPadiin ja Shortcuttiin. Kohdassa 6 c, ”On olemassa asioita, joista ei keskustella työpaikallamme tarpeeksi” lisäkysymys oli ”Mitä?”. Tähän mainittiin työhyvinvointi, muiden osastojen tekemiset ja työnjako sekä avoimet työpaikat. Eräs vastaaja toivoi viestintään lisää ”hömppää” asiapitoisuuden vastapainoksi.

Viimeisessä kommentoitavassa kohdassa, 6 k:ssa kysyttiin, mistä osastosta vastaaja tietää kaikkein vähiten. Näin vastaukset jakautuivat:



Kuvio 8. Osastot, joista tiedetään vähiten

Markkinointi sai suurimman osan äänistä, 29,4 %. Toisena tulivat myynti ja kehitys, 17,6 %. Kolmantena aspa eli asiakaspalvelu ja talous, 11,8 % ja neljäntenä johto ja toimitukset, 5,9 %. Vastauksia tuli yhteensä 17, jolloin yhden vastaajan prosenttiosuus on 5,9 %. Sama vastaaja mainitsi 1-3 osastoa.

Viestinnän sisältöjen lisäksi kyselyssä pyydettiin mainitsemaan asioita, joista saadaan kyllä tietoa mutta ei riittävän usein. Vastauksissa mainittiin muun muassa tulevat kampanjat, oman osaston tilanne ja tulevaisuus, muiden osastojen ajankohtaiset tekemiset, projektit ja kampanjat, lehtien myyntiluvut myös irtonumeromyynnistä, omaan työhön vaikuttavat asiat, tulevat uudistukset sekä B2B- ja tilaajatapahtumat.

Bonnier Publicationsin viestintäprojekteissa aikaisemmin mukana ollut Divaanin toimituspäällikkö A. Vartiainen huomauttaa, että viestintäasioissa tulisi aina miettiä, mikä tieto on tarpeellista kenellekin. Tärkeintä on tietää oman työnkuvan kannalta oleelliset asiat, ja lisäksi yleisesti kiinnostavista ja hauskoista asioista voi olla iloa ja hyötyä. Koska kaiken tietäminen ei voi olla päämäärä, tulisi jokaisen kysyä itseltään, enkö tiedä kaikkea

vai enkö tiedä riittävästi. Itseään ei kannata kuormittaa liialla tai oman työn kannalta epäoleellisella tiedolla. Kun osallistuu ja on aktiivinen, pääsee jyvälle myös siitä, kuka mitään tietää, jolloin kaikkea tietoa ei tarvitse hankkia itselle. (Vartiainen 27.3.2013.)

Uuden työntekijän näkökulmasta tietoa on tarpeeksi saatavilla. Hän kehuu esimiehensä aktiivisuutta ja kertoo tulleen perehdytetyksi ja pidetyksi ajan tasalla yrityksen asioista. Hän kokee esimiehensä helposti lähestyttävänä ja kokee voivansa kysyä asioita, mikäli joku askarruttaa. Hänelle on kerrottu, mitä työntekijöiltä vaaditaan ja mihin suuntaan ollaan menossa. Muutenkin Tohtua kertoo asioiden vaikuttavan siltä, että keskustelua on tarpeeksi. On olemassa monenlaisia työryhmiä, kuten Great Place to Work, joihin voi mennä mukaan, ja mukaan menemistä kannustetaan. Tohtua kokee johdon helposti lähestyttävyyden sekä hierarkian puutteen hyvinä asioina. (Tohtua 27.3.2013.)

Minkälaisen tiedon tuottamiseen työntekijät haluavat osallistua?

Kyselyn avoimissa kysymyksissä kysyttiin, minkälaisten asioiden käsittelyyn vastaaja haluaisi osallistua ja saada mielipiteensä kuuluville sekä mitkä asiat halutaan saada vain yksisuuntaisina tiedotteina ilman keskustelumahdollisuutta. Näiden asioiden käsittelyyn halutaan osallistua:

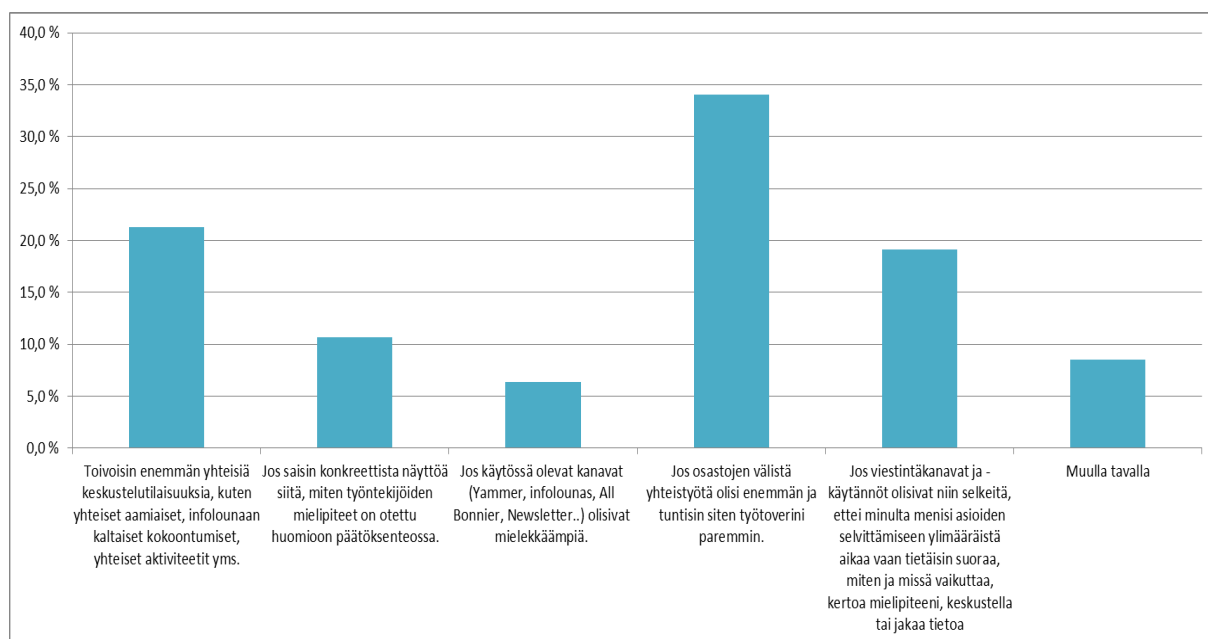
- Omaan työhön liittyvät asiat
- Yhteiset toimintatavat ja pelisäännöt
- Henkilöstöedut
- Sisustus ja työympäristöön vaikuttavat asiat
- Suuret muutokset

Sen sijaan yksisuuntaisina tiedotteina riittävät tiedot yrityksen taloustilanteesta, henkilöstömuutoksista, palkkamateriaalin toimitusajoista yms. lakisääteisistä asioista, tuotteiden saapumisista, infolounaista, Bonnier Academyn luennoista, remontteja koskevista asioista, yhteisten sovittujen juttujen ajankohdista, tulevista, omaan työhön suoraa liittymättömistä asioista sekä sellaisista asioista, joihin ei muutenkaan voisi vaikuttaa.

Vaikka nykypäivänä korostetaan paljon viestintään osallistumista, Vartiainen (Vartiainen 27.3.2013) muistuttaa, että kukaan tuskin ajattelee tietoisesti ’täyttävänsä vapaahetket osallistumalla keskusteluun’. Kuitenkin ihminen tapaa löytää aikaa tärkeiltä tuntuville asioille, joten jos osallistuminen on vähäistä, niitä asioita ei ehkä koeta tärkeiksi. Toinen kysymys onkin, miten ne saisi tuntumaan tärkeiltä. Keskusteluun osallistuminen on konkreettinen tapa löytää ratkaisuja, jos jossakin asiassa ilmenee tyytymättömyyttä. Vartiainen pitääkin Bonnier Publicationsia siinä mielessä poikkeuksellisena yrityksenä, että kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa. Yrityksessä on olemassa monta tahoja, ryhmää ja systeemiä, joissa voi halutessaan olla mukana. Keskusteluyhteyden saa ylimpään joukkoon asti, ja Vartiaisen mukaan jokaisen tulisi ajaa tärkeiksi kokemiaan mielipiteitä. Kaikki yrityksessä tapahtuvat toimenpiteet ovat reaktioita kehityskeskusteluihin yms., joten jos niihin ei ole osallistunut, voi tuntua, että uusia käytäntöjä vain keksitään, vaikka tosiasiallisesti yritetään luoda toivottuja käytäntöjä, joita enemmistö kannattaa. Mitä useampi siis osallistuu, sen paremmin muutokset ja päätökset edustavat enemmistön ääntä. (Vartiainen 27.3.2013.)

Miten saada työntekijät osallistumaan enemmän sisäiseen viestintään?

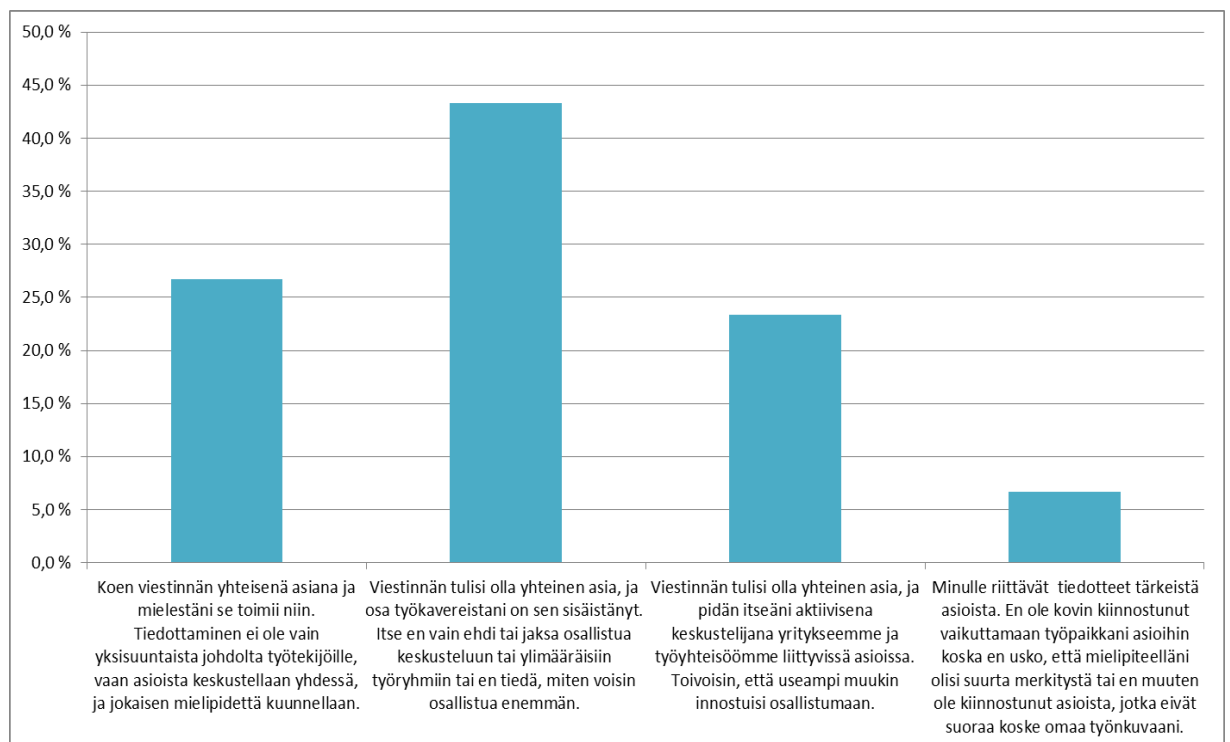
Kuviossa 9 on lueteltu erilaisia vaihtoehtoja, miten vastaajan osallistumista sisäiseen viestintään voisi lisätä. Näin tulokset jakautuivat.



Kuvio 9. Miten omaa osallistumistasi sisäiseen viestintään voisi lisätä

34,0 % vastaajista osallistuisi sisäiseen viestintään aktiivisemmin, jos osastojen välistä yhteistyötä olisi enemmän ja he siten tuntisivat työtoverinsa paremmin. Yli viidesosa kannatti myös infolounaan kaltaisten, yhteisten keskustelutilaisuuksien lisäämistä sekä vajaa viidesosa viestintäkanavien ja -käytäntöjen selkeyttämistä, jotta tiedettäisiin suoraan, missä ja miten vaikuttaa, kertoa mielipiteensä, keskustella tai jakaa tietoa. Konkreettista näyttöä siitä, että työntekijöiden mielipiteet on otettu huomioon päätöksenteossa, toivoi 10,6 % ja 6,4 % taas toivoi mielekkäämpiä viestintäkanavia. Toiveina mainittiin Facebook ja Yammer. Muulla tavalla -kohtaan tuli ehdotus viikoittaisesta infopalaverista tiimiesimiehille sekä toive rentoudesta liittyen viestintään ja suorituskeskeisyyden vähentämisestä.

Lisäksi kysyttiin, miten vastaaja ylipäätään kokee Bonnier Publicationsin sisäisen viestinnän yhteisöllisyyden. Koetaanko viestintä yhteisenä asiana? Pitääkö vastaaja itseään aktiivisena viestijänä? Näin vastaukset jakautuivat.



Kuvio 10. Käsitykseni Bonnier Publicationsin sisäisen viestinnän yhteisöllisyydestä.

Vajaa puolet, 43,3 % kokee, että viestinnän tulisi olla yhteinen asia, mutta heillä itsellään ei ole aikaa tai jaksamista osallistua keskusteluun tai ylimääräisiin työryhmiin tai he eivät tiedä, miten voisivat osallistua enemmän. 26,7 % puolestaan kokee viestinnän

toimivan yhteisöllisesti. Heidän mukaansa asioista keskustellaan, ja jokainen saa halutessaan mielipiteensä kuuluville. Lähes yhtä moni, 23,3 % kokee itse olevansa aktiivinen keskustelija ja toivoo, että useampi muukin innostuisi osallistumaan. 6,7 % ei ole kiinnostunut osallistumaan viestintään tai vaikuttamaan asioihin.

Bonnier Publicationsin IT-asiantuntijan mukaan Yammer voisi olla toimiva väline osallistavaan viestintään, jos siihen tulisi rakenneuudistuksia ja jos sen käyttö keskitettäisiin ainoastaan epävirallisiin asioihin. Yammerissa olevat Bonnier Academy -tiedotteet, kyselyt ja kalenteritapahtumat siirrettäisiin tällöin muualle, esimerkiksi yleiseen kalenteriin. Hänen mukaansa Yammeriin siirtymisen syyn ei tulisi olla sähköpostilla ylikuormittuminen, vaan sähköpostia pitäisi opetella käyttämään järkevästi ja pitää Yammer vapaamuotoisempien ja epävirallisempien asioiden kanavana. IT-asiantuntijan mukaan Yammerin tämänhetkinen rakenne on ongelmallinen, sillä jos käyttäjä ei kuulu tiettyyn ryhmään tai ole klikannut 'seuraavansa' jotakin henkilöä, hän ei näe kaikkea jolloin tiedonsaanti on rajattua. Salomaa vaihtaisi Yammerin johonkin toiseen, samankaltaiseen yhteisöpalveluun. (Salomaa 25.3.2013.)

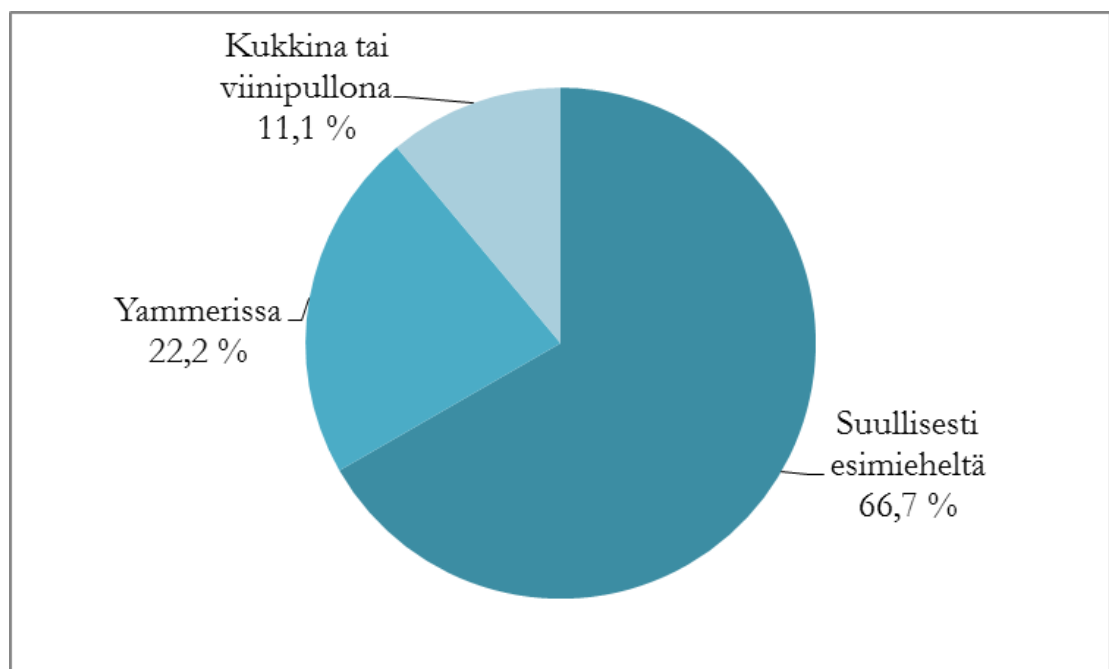
Divaanin toimituspäällikkö Vartiainen muistuttaa, että sähköpostin osittaisena korvaajana ei tulisi nähdä ainoastaan Yammeria vaan myös uutiskirjeet (Vartiainen 27.3.2013). Näin sähköpostilla aikaisemmin välitetty tieto ei joutuisi Yammeriin ja sekoittuisi vapaamuotoiseen viestintään ja keskusteluihin. Vartiainen lisää, että Yammer ei ainoastaan tarjoa mahdollisuutta demokraattiselle keskustelulle, osallistumiselle ja jakamiselle, vaan se tarjoaa lisäksi matalan kynnyksen ottaa kontaktia yrityksen johtoon, myös toimitusjohtajaan (Vartiainen 27.3.2013).

Bonnier Publicationsilla alle kaksi kuukautta työskennellyt Olivian toimituspäällikkö Tohtua uskoo, että työntekijöiden osallistuminen sisäiseen viestintään voisi lisääntyä, jos osallistumista korostettaisiin mahdollisuutena vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa sekä yhteiseen hyvään. Tohtua nostaa esille myös Bonnier Publicationsin toimialan vaikutuksen viestintäosallistumisen aktiivisuuteen: hänen mukaansa tällä alalla oma työ usein antaa niin paljon, että välillä voi unohtua, että työstä voisi tehdä vieläkin mielekkäämpää, ja omaa viihtyvyyttä voisi lisätä vieläkin enemmän. Etenkin lehtien toimituksissa työskentelevien tulisi muistaa, etteivät he ole vain osa toimitusta vaan myös osa

koko työyhteisöä. Tohtua toteaa toimitusten usein olevan kuin omia pieniä organisaatioita yrityksen sisällä, joita ei aina ole helppo saada mukaan toimitusten ulkopuoliseen toimintaan, koska kaikki annetaan jo omalle ydintyölle. Hänen mukaansa toimitukset ovat usein sisäänpäin lämpiäviä ja niillä on vahva oma identiteetti. Olivia-lehden toimituksessa puhutaankin 'olivialaisuudesta'. Tällöin yrityksen identiteetti jää Tohtuan mukaan kirkkaasti kakkoseksi. (Tohtua 27.3.2013.)

Palautteen saaminen

Kyselyn avoimissa kohdissa kysyttiin, ”Miten haluaisit saada työstäsi palautetta ja kiitosta? (esim. suullisesti esimieheltä, Yammerissa julkisesti, kukkina tai viinipullona, muulla tavalla?)”. Kyselyyn vastanneista 30 henkilöstä 22 vastasi tähän kysymykseen. Valmiiksi annettujen vastausvaihtoehtojen suosio jakautui seuraavasti:



Kuvio 11. Näin haluan saada palautetta ja kiitosta työstäni.

Ylivoimaisesti suurin osa, 66,7 % toivoi palautetta ja kiitosta suoraan esimieheltä. 22,2 % vastanneista ottaisi mielellään palautetta vastaan myös Yammerissa ja loput 11,1 % ilahtuisi kukista tai viinipullosta. Valmiiden vastausvaihtoehtojen lisäksi muun muassa seuraavat toiveet löytyivät vastausten joukosta:

”Kaikki kehu kelpaavat☺”

”Korttikin on kiva yllätys postilokerossa. On kivaa, jos palautteen antamisen tapa vaihtelee.”

”Ryhmänä. Tuntuu, että kaikki eivät saa tasapuolisesti palautetta.”

”Omalta tiimiltä.”

”Ensisijaisesti esimieheltä, mutta myös julkisesti esim. infolounailla ja Yammerissa.”

”Suullisesti esimieheltä. Yammerissa kehuetaan aina samoja naamoja.”

”Suullisesti työkavereilta.”

”Suullisesti suklaalevyn kera☺”

”Kahdenkeskinen tai tiimin kesken annettu kiitos on paras.”

”En halua ns. pakkokiitosta vaan spontaania. Ei siis mitään kuukauden työntekijä -juttuja. Kiitoskirje jouluna on vähän tätä lajia.”

”Kaikin tavoin! Mutta mielestäni alkoholilla ei saisi palkita, se on liian suuri ongelma yhteiskunnassamme.”

”Jokainen tapa käy, jos kiitokseen on aihetta.”

4.3 Tulosten pohdintaa

Yleinen tyytyväisyys sisäiseen viestintään on siis melko hyvä. Henkilöstön tyytyväisyyttä sisäiseen viestintään sekä sen käytön helppoutta voisi lisätä viestintäkanavien selkeämmällä profiloinnilla ja osallistuminen lisääntyisi, jos eri osastot tuntisivat paremmin toisensa toimenkuvat ja osastojen välistä yhteistyötä olisi enemmän. Yammeria voisi profiloida tarkemmin tiettyjen asioiden käsittelyyn ja painottaa sen epävirallisuutta.

Haastatteluissa tuli esille lehtien toimituksissa työskentelevien sekä muiden työntekijöiden välinen mahdollinen ero viestintäaktiivisuuden suhteen. Toimituksissa työskentelevien epäiltiin olevan vähemmän aktiivisia yhteisten asioiden suhteen siksi, että toimitukset itsessään ovat kuin omia pikku yksiköitään ja kaikki annetaan jo toimituksen sisällä (Tohtua 27.3.2013). Kyselytutkimuksen taustatiedoissa ei eroteltu vastaajia osastojen mukaan, joten toimituksissa työskentelevien mielipiteitä sisäiseen viestintään osallistumisesta ei voida erottaa. Jos tästä aiheesta tehtäisiin jatkotutkimus, kannattaisiin osasto-kohtaista erottelua, jotta Tohtuan esille tuomat erot viestintäasenteissa voitaisiin havaita selkeämmin.

Joitakin toisia yhtäläisyyksiä vastaajien taustatietojen ja vastausten kanssa olen sen sijaan tarkastellut. Vertasin esimerkiksi vastaajien yleistä viestintäsuhtautumista käsitykseen sisäisen viestinnän yhteisöllisyydestä, sekä työsuhteen keston mahdollista vaikutusta asenteisiin Yammeria kohtaan. Halusin nähdä, eroaako uusien työntekijöiden Yammer-aktiivisuus niistä työntekijöistä, jotka ovat siirtyneet Yammerin käyttöön vanhasta intranetistä.

Kävi ilmi, että yli 4 vuotta yrityksessä työskennelleet käyttävät Yammeria hieman useammin ja pitävät sitä mieluisampana kuin alle 4 vuotta yrityksessä työskennelleet. Yli 4 vuotta työskennelleistä 60,0 % käy Yammerissa päivittäin, ja sama luku alle 4 vuotta työskennelleistä on 42,1 %. Syy tähän ei selviä kyselystä, mutta syitä voidaan pohtia: kokevatko sekä entistä intranetiä että Yammeria käyttäneet Yammerin intranetiä parempana? Vai eivätkö uudemmat työntekijät vain ole päässeet Yammeriin kunnolla sisälle? Ikäjakaumaltaan yli 4 vuotta työskennelleistä 90,0 % on yli 35 vuotiaita, ja alle 4 vuotta työskennelleistä 84,2 % alle 35 vuotiaita. Aktiivisimpia Yammerin käyttäjiä ovat siis yli 4 vuotta Bonnier Publicationsilla työskennelleet yli 35-vuotiaat työntekijät.

Edellisen kaltaisilla ristiviittauksilla halusin selvittää myös sen, mitä mieltä he, jotka vastasivat 1. kysymykseen ”lukevansa uutiskirjeet ja muut tiedotteet sekä osallistuvansa infolounaille, ja luottaa saavansa niistä tarvitsemansa tiedon”, ovat vastanneet 7 ja 8 -kysymyksiin, jotka koskivat viestintään osallistumista. 1-kysymykseen edellä mainitulla tavalla vastasi 53,3 % työntekijöistä. 40,0 % vastaajista valitsi 1-kohdassa vaihtoehdon b, eli seuraavansa edellisten lisäksi aktiivisesti Yammeria yms. jotta voivat myös itse osallistua keskusteluun, kommentoida ja kysyä. Mitä siis he, jotka eivät 1-kohdassa valinneet osallistumista painottavaa vaihtoehtoa, ajattelevat sisäiseen viestintään osallistumisesta ylipäättään? 68,8 % niistä, jotka suhtautuvat 1-kysymyksen mukaan viestintään lähinnä yksipuolisena tiedonantona, kokee, että viestinnän tulisi olla yhteinen asia, mutta vastaaja ei itse ehdi tai jaksaa osallistua keskusteluun tai ei tiedä, miten voisi osallistua enemmän. Näistä 68,8 %:sta 27,6 % osallistuisi viestintään enemmän, jos osastojen välistä yhteistyötä olisi enemmän ja he siten tuntisivat työtoverinsa paremmin. 24,1 % osallistuisi enemmän, jos yhteisiä keskustelutilaisuuksia olisi enemmän ja 17,2 % jos viestintäkanavat olisivat selkeämmin profiloituja eli jos he tietäisivät, missä ja miten vaikuttaa, kertoa mielipiteensä, keskustella tai jakaa tietoa. Yhteenvetona voidaan siis

todeta, että kaikenlaiset yhteiset tilaisuudet sekä osastojen välisen yhteistyön lisääminen saattaisivat vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden sisäisen viestinnän aktiivisuuteen.

Halusin myös tutkia, onko esimiesten ja työntekijöiden välillä eroa eri viestintäkanavien käyttöaktiivisuudessa. Kysymykseen 5, joka käsitteli eri kanavien käyttötiheyttä, vastasi 7 esimiestä ja 22 työntekijää. Yhden esimiehen osuus prosentteina on 14,3 % ja yhden työntekijän 4,5 %. All Bonnier -viestit lukee esimiehistä heti 100 % ja työntekijöistä 81,8 %. Newsletterit eli uutiskirjeet lukee heti kokonaan esimiehistä 57,1 % ja työntekijöistä 31,8 %, läpi silmäilee ja palaa tarvittaessa myöhemmin 28,6 % esimiehistä ja 54,5 % työntekijöistä. Uutiskirje saattaa jäädä lukematta 14,3 %:lta esimiehistä ja 18,2 % työntekijöistä. Esimiehistä käy Yammerissa päivittäin 71,5 % mutta työntekijöistä vain 40,9 %. Pari kertaa viikossa tai harvemmin käy esimiehistä 28,6 % ja työntekijöistä 59,1 %. Infolounaan suosio puolestaan on tasainen, 85,7 % esimiehistä ja 90,9 % työntekijöistä osallistuu sille aina mielellään. Toimitusjohtajan kyselytunnille ei ole koskaan osallistunut 81,8 % työntekijöistä, mutta esimiesten kohdalla sama luku on vain 42,9 %. Sähköpostit lukee pari kertaa päivässä 71,4 % esimiehistä ja 77,3 % työntekijöistä. Näiden tulosten perusteella esimiesten viestinnällinen aktiivisuus on hieman korkeampi kuin työntekijöiden.

Viestintäsuhtautumisesta kysyttäessä (kysymys 1) osallistumista korostava vaihtoehto sai suhteessa hieman vähemmän kannatusta, toisin kuin edellä mainitussa kohdassa, jossa 46,7 % mielsi viestinnän osallistumiseksi ja vaikuttamiseksi ja vain 30,0 % koki sen ensisijaisesti tiedon saantina (kysymys 2). Kysymyksessä 1, mikä vaihtoehtoista kuvaa parhaiten vastaajan suhtautumista yrityksen sisäiseen viestintään, 53,3 % vastasi lukevansa uutiskirjeet ja muut tiedotteet sekä osallistuvansa infolounaille, ja luottaa saavansa näistä tarvitsemansa tiedon. 40,0 % puolestaan vastasi seuraavansa edellisten lisäksi aktiivisesti Yammeria ja osallistuvansa toimitusjohtajan kyselytunneille yms., joissa on tilaisuus myös itse osallistua keskusteluun. Se, miksi osallistumista painottava vaihtoehto sai 2. kysymyksessä enemmän kannatusta kuin kysymyksessä 1, saattaa liittyä osittain siihen, että kysymyksessä 1 mainittiin osallistumisen esimerkkinä muun muassa toimitusjohtajan kyselytunti, jolle suurin osa (70,0 %) ei ollut koskaan osallistunut.

5 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoite oli selvittää, mitä sisäisen viestinnän kanavia mediatalo Bonnier Publications Oy:n työntekijät käyttävät mieluiten, mistä asioista ja kuinka usein he kaipaavat tietoa, millaisen tiedon tuottoon he haluavat osallistua ja miten saada heidät ylipäättään osallistumaan sisäiseen viestintään ja keskusteluun enemmän. Kyseessä oli sisäisen viestinnän tutkimus, jonka tulosten perusteella yritys lähtee kehittämään sisäistä viestintäänsä. Opinnäytetyö aloitettiin tammikuussa 2013 ja se valmistui toukokuussa 2013.

Tutkimusote oli pääosin kvalitatiivinen, sillä pelkkien numeroiden sijaan toimeksiantaja halusi saada työntekijöiden todellisen äänen kuuluville. Tutkimus toteutettiin koko henkilöstölle jaettavalla kysymyslomakkeella sekä kolmella täydentävällä haastattelulla. Henkilöstöstä noin puolet eli 30 henkilöä vastasi kyselyyn. Vastaajista yli 90 % oli naisia, ja suhdeluku oli sama koko henkilöstössä. Koko henkilöstö oli siis melko hyvin edustettuna tutkimuksessa. Tähän pohdintalukuun on tiivistetty sellaiset asiat, joita ei vielä ole käsitelty työn aiemmissa pohdinta- ja yhteenveto-osuuksissa.

5.1 Tavoitteiden saavuttaminen ja menetelmien sopivuus

Kaikkiin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset. Tutkimuskysymys siitä, millaisen tiedon tuottoon halutaan osallistua, tuotti tietoa siitä, mistä asioista halutaan keskustella enemmän. Kysymys olisi voitu alun perinkin muotoilla näin. Koska kysymyslomakkeessa oli monivalintakysymysten lisäksi myös avoimia kysymyksiä ja lisäksi toteutettiin haastatteluja, saatiin tietoa myös vastaajien valintojen syistä sekä tarkentavaa lisätietoa. Toimeksiantajan näkökulmasta työn tavoite oli selvittää sisäisen viestinnän mahdolliset kehityskohdat, joiden perusteella he voivat lähteä kehittämään sisäistä viestintäänsä. Tutkimuksella saatiin sekä tilastotietoa eri kanavien suosioista että tarkempia kommentteja koskien muun muassa asioita, joista kaivattiin tietoa useammin tai haluttiin keskustella enemmän. Uskon, että työstäni on hyötyä toimeksiantajalle, sillä henkilöstö oli tutkimuksessa hyvin edustettuna ja sain monipuolista tietoa sisäisen viestinnän tilanteesta.

Tutkimusmenetelminä kysymyslomake sekä haastattelut täyttivät tehtävänsä hyvin. Kysymyslomakkeessa oli sekä monivalintakysymyksiä, joissa piti valita omaa mielipidettä vastaava vaihtoehto, että avoimia kysymyksiä, joissa vastaaja saattoi itse kertoa pyydetystä asiasta enemmän. Lomake sai vastaajilta hyvää palautetta. Vastauksia analysoidessani huomasin muutaman kysymyksen kohdalla, että tarkentavasta lisäkysymyksestä tai toisin muotoilusta olisi ollut hyötyä, jotta vastaus olisi voitu tulkita tarkemmin. Esimerkiksi kysymyksessä 5.5. tiedusteltiin, oliko vastaaja osallistunut toimitusjohtajan kyselytunnille. Vaihtoehto c, en ole osallistunut, sai ylivoimaisesti eniten vastauksia, mutta lisäkysymys olisi voinut olla, aikooko vastaaja osallistua sille jatkossa vai eikö se ole edes suunnitelmassa. 6-kysymyksen j-kohdassa taas pyydettiin vastaamaan asteikolla 1-4, kuinka hyvin vastaaja tietää, mitä hänen työtoverinsa tekevät vapaa-ajallaan. Suurin osa ei tiennyt, jolloin lisäkysymyksenä olisi voinut olla, haluaako vastaaja edes tietää, eli onko hän kiinnostunut tutustumaan työtovereihinsa paremmin myös työn ulkopuolella, vai haluaako hän keskittyä vain omiin työtehtäviinsä ja niiden kannalta oleellisiin työkalu- ja työvälineisiin. 9-kohdan avoimissa kysymyksissä kohdat ”mistä asioista kaipaisit enemmän tietoa?” ja ”mistä asioista kaipaisit useammin tietoa?” saivat monelta saman vastauksen, mikä herätti pohtimaan, olisiko kysymykset voitu muotoilla toisin tarkempien vastausten saamiseksi. Muuten kysymyslomakkeella sekä täydentävillä haastatteluilla saatiin hyvin vastaukset haluttuihin kysymyksiin.

Koska toimeksiantajan ensisijainen toive ja tavoite oli saada yhä useampi työntekijä osallistumaan keskusteluun ja olemaan viestinnässä aktiivisempi, valitsin tietoperustani keskipisteeksi ja johtoajatukseksi viestintätutkija Elisa Juholinin työyhteisöviestinnän uuden agendamallin, joka korostaa nimen omaa osallistumista, keskustelua ja asioiden jakamista. Kyseinen agendamalli näkyy tiedonkeruumenetelmissä: kysymyslomake on rakennettu pääosin sen mukaan ja haastattelukysymykset johdettu kysymyslomakkeesta. Luvussa 3.3. on perusteltu tutkimukseen päätyneiden kysymysten valinta sekä selitetty, mihin tietoperustassa käsiteltyihin teorioihin mikin kysymys perustuu. Näin sain varmistettua, että kysymykset seuraavat työn teoriapohjaa ja tutkimuksen painopisteestä tulee sama kuin Juholinin työyhteisöviestinnän uudessa agendamallissa: osallistuminen ja keskustelu ovat tärkeitä, ja niitä tulisi tukea.

5.2 Reliaabelius ja validius

Tutkimuksen reliaabeliudella tarkoitetaan tulosten todistettavuutta eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validius puolestaan tarkoittaa pätevyyttä eli sitä, mittaavatko valitut tutkimusmenetelmät haluttua asiaa. Esimerkiksi kirjallisen kysymyslomakkeen validius kärsii, jos kysymykset eivät ole olleet tarpeeksi tarkkoja ja ne voidaan siten tulkita eri tavoilla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226-227.)

Uskon, että tämän tutkimuksen reliabiliteetti oli melko hyvä, sillä kyselyyn vastasi puolet työntekijöistä, jolloin yksi vastaus edustaa itsensä lisäksi vain yhtä muuta henkilöä. Lisäksi vastaajien sukupuolijakauma oli samanlainen kuin koko henkilöstön, ja vastaajien joukossa oli sekä työntekijöitä että esimiehiä, ja uusia sekä vanhempia työntekijöitä. Tutkimuksen validiutta taas pyrin täydentämään avoimilla kysymyksillä, jossa vastaajat pystyivät halutessaan kommentoimaan ja tarkentamaan vastauksiaan. Valituilla tutkimusmenetelmillä saatiin siis vastaukset juuri haluttuihin kysymyksiin, ja koska vastausjoukko edusti hyvin koko henkilöstöä, uskon, että tulokset eivät olleet sattumanvaraisia.

5.3 Työn merkitys ja johtopäätökset

Tutkimuksen tulokset ovat toimeksiantajalle tärkeää tietoa, sillä sekä yrityksen sisäisen viestinnän käytännöissä että henkilöstössä on viimeaikoina tapahtunut muutoksia. Lisäksi haluttiin tietoa siitä, miten työntekijöitä saisi osallistumaan aktiivisemmin sisäiseen viestintään. Toimeksiantajayrityksen johto haluaa osallistaa henkilöstöä keskusteluun ja päätöksentekoon ja toivoo lisääntyntä keskustelua sekä yhteistyötä. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että myös henkilöstö toivoo enemmän yhteistyötä muiden osastojen välillä sekä enemmän yhteisiä keskustelutilaisuuksia. Lisäksi toivottiin viestintäkanavien selkeämpää profilointia, jotta tiedettäisiin paremmin, missä ja miten vaikuttaa ja keskustella. Suurin osa työntekijöistä tiedostaa olemassa olevat keskustelu- ja vaikutusmahdollisuudet, mutta he eivät ehdi tai jaksa osallistua nykyistä enempää. Muutos tähän saattaisi vastausten mukaan tulla, jos osastojenvälistä yhteistyötä sekä yhteisiä, vapaampia keskustelutilaisuuksia lisättäisiin, jolloin työntekijät tuntisivat toisensa sekä toistensa toimenkuvat paremmin.

5.4 Kehittämisehdotuksia

Koska työni on ensisijaisesti tutkimus, varsinaiset kehittämisehdotukset eivät varsinaisesti kuulu tähän työhön. Laadin kuitenkin Bonnier Publications Oy:lle seuraavan lyhyen tiivistelmän tuloksiin perustuvista kehitysehdotuksista:

- Osastojen välistä yhteistyötä kannattaa lisätä.
- Sekä osastojen että eri työntekijöiden työnkuvista olisi hyvä tehdä kooste.
- Viestintäkanavia kannattaa profiloida entistä selkeämmin.
- Yammerin käyttöä täytyy selkeyttää: jos siellä on vapaamuotoisen viestinnän lisäksi tiedotteita tms., selkeyttä kaivataan siihen, *mitä* sieltä kannattaa seurata.
- Työntekijöille voisi antaa spontaanimpaa palautetta useammin, ja mieluiten suullisesti esimieheltä.
- Ajantasaisen tiedon jakoa ulkopuolisten asioiden, kuten yleisen taloustilanteen vaikutuksesta yrityksen budjettiin, tekemisiin tai työntekijöiden työsuhteisiin kannattaa lisätä.
- Toimitusjohtajan kyselytuntia tulisi mainostaa näkyvämmiin ja houkuttelevampiin.
- Uutiskirjeen tärkeyttä tulee painottaa tai siirtää tärkeät asiat muualle.
- Kampanjoista voisi tiedottaa tiiviimmin ja pitää työntekijät niistä ajan tasalla.

Muun muassa nämä asiat nousivat tutkimuksessa esille kehittämiskohtina. On kuitenkin huomioitava, että suurimmaksi osaksi viestintään ollaan tyytyväisiä, ja erityisesti käytössä olevat osallistavat kanavat kuten infolounas, tiimi- ja kuukausipalaverit sekä Yammer ovat erittäin pidettyjä. Tässä työssä ei juuri käsitelty sisäisen viestinnän suunnittelua, sillä kohdeyrityksellä ei ollut käytössään varsinaista sisäisen viestinnän suunnitelmaa liitteenä olevan viestintäohjeen lisäksi (liite 3). Lisäksi tutkimuksen näkökulmana oli johdon ja suunnittelun sijaan henkilöstö. Tarkemmasta sisäisen viestinnän suunnitelmasta voisi kuitenkin tulosten mukaan olla hyötyä etenkin viestintäkanavien profiloinnin selkeyttämisessä.

5.5 Oman oppimisen arviointi

Työni eteni suunnitellussa aikataulussa alusta loppuun asti. Halusin tehdä työni intensiivisesti 4 kuukaudessa mieluummin kuin verkkaisesti vuoden aikana. Olin järjestänyt muut kurssini niin, että pystyin kevään ajan keskittymään opinnäytetyöhöni, ja varmasti paljolti tämän ansiosta sain työni valmiiksi tavoitteeksi asettamassani ajassa.

Koen oppineeni tätä työtä tehdessäni paljon niin sisäisestä viestinnästä, tutkimuksen teosta, projektin hallinnasta kuin myös vastuun kantamisesta: minulle oli hyvin tärkeää, että pystyin pitämään kiinni sovituista päivämääristä sekä opinnäytetyön ohjaajani että Bonnier Publicationsin kanssa. Motivaatiota tähän lisäsi myös se, että työ oli toimeksianto, eli hyvin tehtynä siitä olisi oikeasti hyötyä toimeksiantajayritykselle.

Haastavinta tässä projektissa oli ehkä itse tehdyn vertailukohdan puuttuminen: vaikka luin muita opinnäytetöitä, en ollut itse tehnyt vastaavanlaajuisia projektia aikaisemmin, joten moni asia tuli uutena työn rakenteesta kirjoitustyyliin. Suhtauduin tähän kuitenkin haasteena ja ymmärsin, että osioista on tehtävä useita versioita ja niitä on paranneltava moneen kertaan. Sen oivaltaminen, että kunkin osion ensimmäinen versio ei ole juuri koskaan kenelläkään valmis, tuntui helpottavalta: sai kokeilla, pohtia ja yrittää uudelleen. Haastavaa mutta onnistuessaan todella palkitsevaa oli myös asioiden ja osioiden yhteyksien hahmottaminen ja niistä kiinni pitäminen: tutkimuskysymykset luovat pohjan tutkimukselle, jolla on löydettävä niihin vastaukset. Nämä vastaukset tulee analysoida ja esittää oikein, jotta lukija ymmärtää asioiden yhteydet. Tietoperustakaan ei saa olla irrallinen, vaan sitä nivotaan koko ajan kiinni omaan ydintavoitteeseen.

Loppujen lopuksi tämän opinnäytetyön tekeminen ei ollut maailmaa kaatava kokemus, vaikka se projektin alussa siltä tuntui. Kun keskittyy yhteen asiaan kerrallaan ja tekee pohjatyön huolella, työn kokonaiskuva alkaa hahmottua kuin itsestään. Tärkeimpiä asioita, joita opin tämän projektin aikana, ovat nämä: uskalla epäonnistua, jaksaa yrittää uudelleen ja huomaa, että asiat voi tehdä usealla eri tavalla hyvin. Lopputulos on juuri niin hyvä kuin millaisen siitä itse haluaa.

Lähteet

- Abdollahi, A., Ali, A., Kandlousi, N. 2010. Organizational Citizenship Behavior in Concern of Communication Satisfaction: The Role of the Formal and Informal Communication. Luettavissa:
<http://search.proquest.com/docview/821297357/13C67A57D34AD8B548/2?accountid>. Luettu: 22.2.2013.
- Ahmed, Z., Shields, F., White, R., Wilbert, J. 2010. Managerial Communication: The Link Between Frontline Leadership and Organizational Performance. Luettavissa:
<http://search.proquest.com/docview/521182139/13C67A57D34AD8B548/1?accountid>. Luettu: 22.2.2013.
- Ahonen, T-M. 2009. Mitä, pitäisikö puhua suoraan? Luettavissa:
<http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=1476019>.
Luettu: 22.2.2013.
- Bonnier Publications Oy. Luettavissa:
<http://www.bonnierpublications.fi/tutustu/yritys>. Luettu: 5.3.2013.
- HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu 2010. Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön sisältö ja menetelmät. MyNet. Opiskelu. Opinnäytetyö amk. Raportointiohjeet. Luettavissa: <http://www.haaga-helia.fi>. Luettu: 5.3.2013.
- Hirsjärvi, S; Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Tammi. Keuruu.
- Ikävalko, E. 1999. Käytännön tiedottaminen – Yhteisöviestinnän käsikirja. Gummerus. Jyväskylä.
- Jabe, M. 2011. Ajattele työyhteisöviestintä uusiksi. Luettavissa:
<http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=2317474>.
Luettu: 22.2.2013.

Johdatus viestintätieteisiin. 7 Viestinnän tutkimuksen alueita – Yhteisöviestintä. Luettavissa: <http://viesverk.uta.fi/johdviest/tutkalueet/yhteisoviestinta.html>.

Luettu: 20.2.2013.

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Inforviestintä. Helsinki.

Juholin, E. 2009a. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Bookwell. Porvoo.

Juholin, E. 2009b. Viestinnän vallankumous – Löydä uusi työyhteisöviestintä.

WSOYpro. Juva.

Juholin, E. & Niemelä, J. 2007. Työyhteisöviestinnän uskomukset horjuvat. Luettavissa: <http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=1158887>. Luettu: 22.2.2013.

Kauppalehti. Luettavissa:

<http://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/bonnier+publications+oy/09963786>.

Luettu 5.11.2012

Kolehmainen, A. 2008. Kanava- ja tietovajeet asiantuntijaorganisaatiossa. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun opinnäytetyö.

Kortelainen, H. 2009. Työyhteisöviestinnän uusi agenda Suomen Tukholman konsulaatissa. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun opinnäytetyö.

Kuusio, J. 2008. Pörssiyhtiön sisäinen viestintä kriisitilanteessa. Case: Voikkaa. Kauppatieteiden kandidaatintutkielma. Lappeenranta.

Luettavissa: <http://www.doria.fi/handle/10024/36338>. Luettu: 22.2.2013.

Lusikka, O. 2012. Markkinointiviestintäsuunnitelma mediamyynnin kehittämiseksi. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun opinnäytetyö. Primaarilähde Toiminen, M. 16.1.2012. Bonnier Publications Oy, toimitusjohtajan haastattelu. SIVUNRO?

Melgin, E., von Hertzen, P., Åberg, L. 2012. Vuosisata suhdetoimintaa. Yhteisöviestinnän historia Suomessa. Otava. Keuruu.

Muukkonen, H. 2002. Kuuntele, sinua kuunnellaan. Luettavissa:
<http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=313415>.
Luettu: 22.2.2013.

Natunen, L. 2011. Sisäisen viestinnän auditointi tasavallan presidentin kansliassa. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun opinnäytetyö.

Rajalahti, H. 2012. Viestintä on strategian pikku apulainen. Luettavissa:
<http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=2417419>.
Luettu: 22.2.2013.

Rantamäki, T. 2013. Teoriaa, tiedettä ja Wiion lait. ProCom – viestinnän ammattilaiset. Luettavissa: <http://www.procom.fi/viestinnanhistoria/vuosisata-suhdetoimintaa/ammattina-viestinta/teoriaa-tiedetta-ja-wiion-lait/>. Luettu: 8.3.2013.

Salomaa, J. 25.3.2013. IT-asiantuntija. Bonnier Publications Oy. Haastattelu. Helsinki.

Sarriola, S. 2012. Sisäisen viestinnän vaikutus lähiesimiehen työhyvinvointiin organisaation muutoksessa: case Rovaniemen Energia Oy. Pro gradu. Luettavissa:
<http://www.doria.fi/handle/10024/74710>. Luettu: 22.2.2013.

Tervola, M. 2008. Vältä sisäisen viestinnän sudenkuopat. Luettavissa:
<http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=1462510>.
Luettu: 22.2.2013.

Tohtua, H. 27.3.2013. Toimituspäällikkö/Olivia. Bonnier Publications Oy. Haastattelu. Helsinki.

Tukiainen, T. 1999. Yhteisöviestinnän agendamalli. Yhteisöviestinnän merkitykset ja arvostukset ja niiden konstruointi tutkimusmenetelmälliseksi malliksi. Gummerus. Saarjärvi.

Vartiainen, A. 27.3.2013. Toimituspäällikkö/Divaani. Bonnier Publications Oy. Haastattelu. Helsinki.

Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. WSOY. Juva.

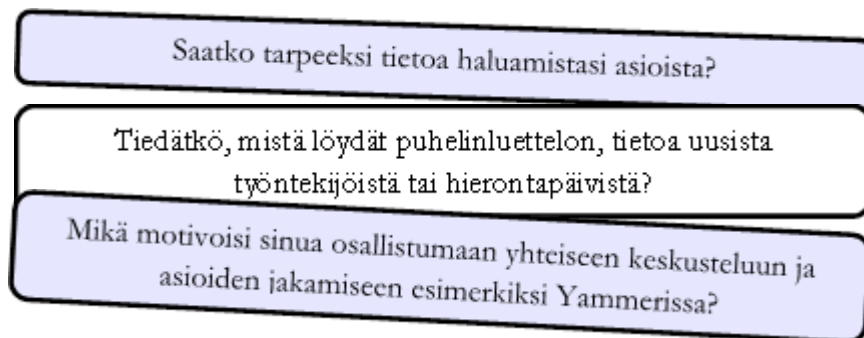
Liitteet

Liite 1. Kysymyslomake ja saate

Anna mielipiteesi kuulua!

Kerro, miten sinä kehittäisit työpaikkasi sisäistä viestintää.

Kyselyyn vastaaminen kestää noin **10 minuuttia**.



Saatko tarpeeksi tietoa haluamistasi asioista?

Tiedätkö, mistä löydät puhelinluettelon, tietoa uusista työntekijöistä tai hierontapäivistä?

Mikä motivoisi sinua osallistumaan yhteiseen keskusteluun ja asioiden jakamiseen esimerkiksi Yammerissa?

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan talon sisällä tapahtuvaa viestintää, johon eivät kuulu asiakkaat tai muut yhteistyökumppanit. Tässä on tilaisuutesi vaikuttaa!

Palauta oheinen lomake respassa olevaan laatikkoon viimeistään to 28.3. klo 16.

Laatikon vieressä on suklaata, josta saat ottaa itsellesi piristystä, kun palautat lomakkeen.

Kysely koostuu sekä avoimista että monivalintakysymyksistä. Noudata kunkin kysymyksen kohdalla annettuja ohjeita. Jos jaksat vastata myös muutamaa avoimeen kysymykseen, vaikka vain parillakin sanalla, saan tarkempaa tietoa mahdollisista kehityskohdista, ja siten **sinun työarjellasi on paremmat edellytykset kehittyä toimivaksi, helpoksi ja mielekkääksi.**

Kysely on osa opinnäytetyötäni, jossa tutkin Bonnier Publicationsin sisäistä viestintää ja selvitän sen mahdollisia kehityskohtia. Kuulet tutkimuksen tulokset touko-kesäkuussa.

Kiitos avustasi!

Terveisin

Jemina Härkönen
HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu
Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma
jemina.harkonen@saunalahti.fi

Sisäinen viestintä yrityksessä Bonnier Publications Oy

Suhtautumisesi Bonnierin sisäiseen viestintään

1. Mikä seuraavista kuvaa parhaiten suhtautumistasi Bonnierin sisäiseen viestintään? Valitse yksi.

- a) Luen uutiskirjeet ja muut tiedotteet sekä osallistun infolounaille. Luotan saavani näistä tarvitsemani tiedon.
- b) Edellisten lisäksi seuran aktiivisesti Yammeria ja osallistun toimitusjohtajan kyselytunneille yms. joissa voin myös itse osallistua keskusteluun, kommentoida ja kysyä minua askarruttavista asioista.
- c) Turvaudun ensisijaisesti sähköpostiin ja luotan saavani sitä kautta tärkeimmät tiedot.
- d) Sähköpostini tulvii, joten minulle ensisijainen keino kuulla asioista on kyselemällä työkavereilta tai osallistumalla infolounaille yms. jossa saan tiedon suullisesti.

2. Mitä sisäinen viestintä merkitsee sinulle ensisijaisesti? Valitse yksi.

- a) Tiedon saantia tärkeistä, työtäni ja työpaikkaani koskevista asioista.
- b) Tiedon saantia, mutta myös mahdollisuutta osallistua keskusteluun ja vaikuttaa yhteisiin asioihin.
- c) Ennen kaikkea osallistumista ja vaikuttamista. Minulle on tärkeää keskustella, jakaa ajatuksia ja ideoita sekä kokea tulevani kuulluksi.
- d) Tiedon saantia tarvittaessa. En mieti viestintää erikseen, pyrin keskittymään vain omiin työtehtäviini ja niiden kannalta oleellisiin asioihin.

3. Bonnier Publicationsilla sisäinen viestintä mielestäni... Valitse yksi.

- a) toimii hyvin. Tiedän, mistä löydän mitäkin ja saan tarpeeksi tietoa haluamistani asioista.
- b) toimisi paremmin, jos viestintäkanavat olisivat selkeämmin kohdennettuja tiettyjen asioiden käsittelyyn. En aina tiedä, mistä löytäisin etsimäni tiedon.
- c) toimii hyvin ja tiedän, mistä mitäkin löydän, mutta tietoa ei ole saatavilla tarpeeksi.
- d) vaatisi kehitystä. En saa tarpeeksi tietoa haluamistani asioista enkä tiedä, mistä etsisin olemassa olevaa tietoa.

Viestintäkanavat

4. Minulle mieluisimmat kanavat ja tavat saada tietoa ja osallistua keskusteluun ovat...
Valitse kolme mieluisinta.
(*Muu*-kohtaan voit lisätä myös sellaisen kanavan, jota Bonnierilla ei ole käytössä mutta jota haluaisit käyttää.)

- a) All Bonnier -viestit
- b) Henkilökohtaiset sähköpostit
- c) Newsletterit eli uutiskirjeet
- d) Yammer
- e) Infolounas
- f) Toimitusjohtajan kyselytunti
- g) Kirjalliset tiedotteet yms. jotka jaetaan postilaatikoihin
- h) Tiimipalaverit ja kk-palaverit
- i) Epäviralliset keskustelut työkavereiden kanssa
- j) *Muu*, mikä? _____

5. Kuinka usein käytät seuraavia viestintäkanavia? Yksi valinta kunkin kanavan kohdalle.

- | | |
|------------------------------|--|
| 1. All Bonnier -viestit | a) Luen heti
b) Luen kun ehdin
c) Saattaa jäädä lukematta |
| 2. Newsletter eli uutiskirje | a) Luen heti kokonaan
b) Silmäilen läpi, palaan tarvittaessa myöhemmin
c) Saattaa jäädä lukematta |
| 3. Yammer | a) Käyn useasti päivässä
b) Käyn päivittäin
c) Käyn pari kertaa viikossa
d) Käyn muutaman kerran kuussa
e) Harvemmin/ei ole minun juttuni |
| 4. Infolounas | a) Osallistun aina mielelläni
b) Osallistun, koska se on pakollinen. Voisin joskus jättää tulematta. |
| 5. Tj:n kyselytunti | a) Osallistun aina kun voin ja kyselen itsekin
b) Osallistun silloin tällöin. Kuuntelen, vaikka en kysyisi itse.
c) En ole osallistunut. |
| 6. Sähköpostit | a) Tarkistan sähköpostin pari kertaa päivässä jottei työni keskeytyisi jatkuvasti. Pyrin vastaamaan heti.
b) Luen viestit päivittäin, mutten aina vastaa samana päivänä.
c) En käytä sähköpostia aktiivisesti, vaan suosin puhelinta tai työkaverin työpisteellä käymistä. Vastaan viesteihin viiveellä. |

6. Sisäisen viestinnän sisällöt ja ajoitus

Ohessa on väittämiä, jotka liittyvät viestintään. **Ympyröi** se numero, joka vastaa parhaiten mielipidettäsi. (1=täysin eri mieltä, 2=osittain eri mieltä, 3= osittain samaa mieltä, 4=täysin samaa mieltä.)

- | | | |
|----|---|---------|
| a) | Koen saavani tarpeeksi tietoa tarvitsemistani asioista
(Mistä et saa?_____) | 1 2 3 4 |
| b) | Uutiskirjeiden sisältö on tärkeää ja oleellista tietää | 1 2 3 4 |
| c) | On olemassa asioita, joista ei keskustella työpaikallamme tarpeeksi
(Mitä?_____) | 1 2 3 4 |
| d) | Saan tarpeeksi usein tietoa yrityksemme taloudellisesta tilanteesta | 1 2 3 4 |
| e) | Osaan kuvailla yrityksemme tavoitteet ja hahmotan oman
työnkuvani liittymisen niihin | 1 2 3 4 |
| f) | Olen ajan tasalla pienistä virkistystoiminnoista, kuten hieronnoista,
yhteisistä aamiaisista ja kamajaoista | 1 2 3 4 |
| g) | Tiedän, mistä löydän tietoa edellisen kysymyksen tapahtumista | 1 2 3 4 |
| h) | Henkilöstön muutoksista on helppo pysyä perillä: tiedän, kun
työntekijöitä on lähdössä ja tiedän, mille osastolle on tulossa
uusia ja milloin | 1 2 3 4 |
| i) | Olen perillä yritykseemme liittyvistä uutisista, kampanjoista ja
kehitysprojekteista | 1 2 3 4 |
| j) | Tiedän, mitä suurin osa työkavereistani tekee vapaa-ajallaan | 1 2 3 4 |
| k) | Tunnen muidenkin osastojen toimenkuvat eli tiedän, mitä talossa
tapahtuu oman työni ja osastoni ulkopuolella
(Mistä osastosta tiedän vähiten?_____) | 1 2 3 4 |
| l) | Tiedän, mistä löydän työkavereideni yhteystiedot ja puhelinluettelon | 1 2 3 4 |
| m) | Pidän infolounasta mukavana tapana saada tietoa ja keskustella | 1 2 3 4 |
| n) | Saan työstäni palautetta ja kiitosta | 1 2 3 4 |
| o) | Olen perillä työsuhdeasioista kuten työterveyshuollosta,
lounasseteleistä, liikuntaseteleistä ja muista eduista: miten toimivat
ja milloin saan mitäkin | 1 2 3 4 |
| p) | Olen ajan tasalla suurista muutoksista (kuten muutto). Tiedän,
mitä tapahtuu ja milloin, ja mikä on oma osuuteni. | 1 2 3 4 |

Sisäiseen viestintään osallistuminen

Tutkimusten mukaan viestintä toimii parhaiten, kun se mielletään yhteisenä asiana ja jokainen kantaa vastuunsa tiedon hankinnasta, tuottamisesta ja jakamisesta.

7. Mikä seuraavista vastaa parhaiten käsitystäsi Bonnier Publications Oy:n sisäisen viestinnän yhteisöllisyydestä? Valitse yksi.

- a) Koen viestinnän yhteisenä asiana ja mielestäni se toimii niin. Tiedottaminen ei ole vain yksisuuntaista johdolta työntekijöille, vaan asioista keskustellaan yhdessä, ja jokaisen mielipidettä kuunnellaan.
- b) Viestinnän tulisi olla yhteinen asia, ja osa työkavereistani on sen sisäistänyt. Itse en vain ehdi tai jaksa osallistua keskusteluun tai ylimääräisiin työryhmiin tai en tiedä, miten voisin osallistua enemmän.
- c) Viestinnän tulisi olla yhteinen asia, ja pidän itseäni aktiivisena keskustelijana yritykseemme ja työyhteisöömme liittyvissä asioissa. Toivoisin, että useampi muukin innostuisi osallistumaan.
- d) Minulle riittävät sähköpostitiedotteet ja uutiskirjeet eli yksisuuntaiset tiedotteet tärkeistä asioista. En ole kovin kiinnostunut vaikuttamaan työpaikkani asioihin tai osallistumaan keskusteluihin koska en usko, että mielipiteelläni olisi suurta merkitystä tai en muuten ole kiinnostunut asioista, jotka eivät suoraan koske omaa työnkuvaani.

8. Miten omaa osallistumistasi sisäiseen viestintään voisi lisätä? Ympyröi kaikki haluamasi kohdat.

- a) Toivoisin enemmän yhteisiä keskustelutilaisuuksia, kuten yhteiset aamiaiset, infolounaan kaltaiset kokoontumiset, yhteiset aktiviteetit yms.
- b) Jos saisin konkreettista näyttöä siitä, miten työntekijöiden mielipiteet on otettu huomioon päätöksenteossa.
- c) Jos käytössä olevat kanavat (Yammer, infolounas, All Bonnier, Newsletter..) olisivat mielekkäämpiä (Mitä kanavia toivoisit?_____).
- d) Jos osastojen välistä yhteistyötä olisi enemmän ja tuntisin siten työtoverini paremmin.
- e) Jos viestintäkanavat ja -käytännöt olisivat niin selkeitä, ettei minulta menisi asioiden selvittämiseen ylimääräistä aikaa vaan tietäisin suoraan, miten ja missä vaikuttaa, kertoa mielipiteeni, keskustella tai jakaa tietoa.

f) Muuten, miten?_____

9. Avoimet kysymykset

Mistä asioista kaipaisit enemmän tietoa? _____

Mistä asioista kaipaisit useammin tietoa? _____

Koetko, että jokin aihe tai asia korostuu sisäisessä viestinnässä liikaa? _____

Jääkö jokin tärkeä asia tai aihe mielestäsi sisäisen viestinnän ulkopuolelle? Jokin, jota haluaisit käsitellä, josta haluaisit kuulla tai keskustella. _____

Millaisten asioiden käsittelyyn haluaisit osallistua ja saada mielipiteesi kuuluville? _____

Mitkä asiat haluat saada vain tiedotteina ilman, että pääset kommentoimaan niitä? _____

Miten haluaisit saada työstäsi palautetta ja kiitosta? (esim. suullisesti esimieheltä, Yammerissa julkisesti, kukkina tai viinipullona, muulla tavalla?) _____

10. Taustatiedot. Ympyröi sopiva vaihtoehto.

1. Sukupuoli a) nainen b) mies
2. Ikä a) alle 25 b) 25 – 34 c) 35 – 44 d) 45 – 54 e) yli 54
3. Asema a) työntekijä b) esimies
4. Työsuhteen kesto a) alle 1 vuosi b) 1-3 v. c) 4-7 v. d) 8-10 v. e) yli 10 v.

Kiitos vastauksistasi!

Kuulet kyselyn tulokset touko-kesäkuussa.

Liite 2. Haastattelukysymykset

J. Salomaa

IT-asiantuntija / Bonnier Publications Oy

Ma 25.3.2013 klo 14.00 – 14.30

- **Yleiset näkemykset: kanavat, sisällöt, mikä toimii ja mikä ei**
- **Työntekijöiden IT-tietovajeet, jotka haittaavat viestintää tai vievät jatkuvasti paljon Jessen työaika.**
- **Miten tieto kulkee, kun vika on sähköisissä järjestelmissä?**
- **Onko Yammer toimiva keino osallistavaan ja vapaamuotoiseen viestintään?**
- **Mitkä kanavat toimivat, mitkä eivät, mistä asioista saadaan tarpeeksi tietoa, mistä ei**

H. Tohtua

Toimituspäällikkö /Olivia / Bonnier Publications Oy

Ke 27.3.2013 klo 10.15 – 10.45

- **Ensivaikutelma sisäisestä viestinnästä? Kuinka helppoa oli pasta kuvioihin sisälle?**
- **Tuntuuko, että viestintäkanavien kohdentaminen tietyille asioille on selkeää, tiedätkö mistä mitäkin asiaa etsiä?**
- **Onko asioita, joista ei ole tarpeeksi tietoa tarjolla tai josta ei keskustella työpaikalla tarpeeksi?**
- **Osallistumisen trendi ja sen hyötyjen havaitseminen. Minkälaisten asioiden suhteen toivoisit enemmän keskustelua ja jakamista?**
- **Kehittämisehdotuksia? Mikä toimii hyvin?**
- **Mikä saisi ihmiset osallistumaan enemmän?**

A. Vartiainen

Toimituspäällikkö/ Divaani / Bonnier Publications Oy

Ke 27.3.2013 klo 11.00 – 11.30

- **Yleisiä näkemyksiä Sisäisestä viestinnästä: mikä hyvin; mitä voisi kehittää**
- **Kanavat: osataanko tietoa etsiä oikeista paikoista?**
- **Sisällöt: onko asioita, joista on saatavilla liian vähän tietoa/ keskustellaan liian vähän?**
- **Osallistumisen trendi: minkä asioiden suhteen tulisi lisätä osallistumista**
- **Mikä motivoisi ihmisiä osallistumaan enemmän**
- **Muita ajatuksia**

Liite 3. Bonnier Publicationsin viestintäohje henkilöstölle

Viestintäkulttuurin pelisääntöjä

- **Sisäinen ennen ulkoista.** Kaikki minkä koet tärkeänä viestiä ulos, viesti se ensin talon sisälle.
- **Rajoitetaan sisäisten meilien lähettelyä.** Laatu korvaa määrän ja joskus puhelin tai face-to-face-kontakti on parempi ratkaisu.
- **Aktiivinen kuuntelu kunniaan.** Arvostus, kunnioitus ja oikeudenmukaisuus.
- **Hyvä palaverikulttuuri säästää aikaa ja hermoja.** Valmistaudu etukäteen, tule ajoissa paikalle ja jätä kännykkä ja läppäri työpisteelle.
- **Yhteistyö yli osastorajojen mahdollistaa yhteisen menestyksen.** Kun sä onnistut, mullakin on hyvä mieli.

Tärkeimmät työkalut:

- **Newsletter (IPT)** Jos on aikaa vain yhteen.
- **All Bonnier (IPT)** Code red.
- **Yammer** Inessä skenessä. Jos jää lukematta, maailma ei kaadu mutta jotain kivaa saat-
taa jäädä kokematta, esmes tää työyhteisö.
- **Infolounas** Kaik yhes koos.
- **Screenit** Mitä missä milloin.

Newsletter (IPT=Ihan Pakko Tietää)

- Uutiset ja ulospäin näkyvät asiat (näkyvyyskampanjat, tapahtumat)
- Henkilöstömuutokset
- Tiimien kuulumiset
- Infolounasosio (kertausta ja/tai tulevan infiksen esittelyä)
- Talossa tapahtuu (kiinteistöasiat, vierailijat, juhlat)
- Henkilöstökohtaista (häät, harjannostajaiset, vauvat ja valmistujaiset)

Yammer

- Uudet ja lähtevät työntekijät
- Yhteiset tiedostot (työntekijän opas, puhelinluettelo)
- Bonnier Akatemian tilaisuudet
- Hieronnat, aamiaiset, yhteiset juhlistukset

- Kiitos ja tunnustut
- Kinkerit, kokoontumiset ja perjantaibisset
- Ystävämyyntit ja kamajaot, jäätelöt ja muut maistatukset
- Mitä kuuluu –viestit ja yhteinen arki
- Lukuvinkit ja hyvät ideat
- Löytötavarat

Infolounas

- Tuttu konsepti, uutena osiona How to... eli työhön liittyviä palasia for dummies -periaatteella

All Bonnier

- Käytetään vain sellaisten asioiden tiedottamiseen, joista jokaisella työntekijällä on oikeus saada tieto henkilökohtaisesti. All Bonnier -viestin jälkeen voidaan olettaa, että viesti on myös saavuttanut jokaisen.
- Vakavat työtä vaikeuttavat häiriöt (esim. IT, kiinteistö)
- Työsuhde- ja sopimusasiat, muutokset työterveyshuollossa tai muissa eduissa.
- asiat, joiden tärkeys on suuri (myös kollektiivinen kiitos on tärkeää!).

TJ:n kyselytunti

Brändipäivät ja kehityspäivä

Tj:n ja Hj:n vuosittainen tiimikokouskierros

Intrasta Yammeriin -> miksi?

- Jokaisella yrityksellä on intranet tai vastaava tiedotuskanava. Kaikkea saatavilla olevaa tietoa ei jaeta eikä kannata jakaa meilitse.
- Vanha intra koettiin toimimattomaksi ja Yammer tarjosi raikkaan ja toiminnallisen vaihtoehdon.
- Helppokäyttöinen (Facebookista tutut toiminnot), mahdollistaa kahdensuuntaisen viestinnän intraa paremmin.
- Yammerissa jokaisella on mahdollisuus jakaa tärkeiksi kokemiaan asioita. Ei vain esimiesten työväline.
- Mainio työkalu yhteisöllisen yritys- ja viestintäkulttuurin rakentamisessa.

Yammerissa...

- voit helposti osoittaa, että arvostat työkaveriasi: peukuta tai kiitä (se ei jätä ketään kylmäksi, vaikka onkin miniele).
- saat tietää enemmän siitä, mitä muualla talossa tapahtuu.
- saat tunnustusta, kun kerrot onnistumisistasi.
- lisäät muiden tietoa omasta työstäsi. Näin lähennät osastoja toisiinsa ja lisäät yhteensuuluvuutta.
- ei ole pakko jakaa itsestään tai arjestaan, voi näyttää olevansa läsnä hyvántahtoisella asenteella ja osallistua peukuttamalla.
- voit osoittaa, että välität muista sen verran, että viitsit kertoa, mitä omassa arjessasi tapahtuu. Parissa minuutissa saa paljon hyvää tahtoa levitettyä.

Palavereista

- Agenda ja tieto päätettävistä asioista (pl. toistuvat viikkopaltsut). Ennakkoon valmistellut palaverit toimivat parhaiten.
- Puheenjohtaja vastaa siitä, että pysytään aikataulussa ja asiat tulevat päätetyiksi.
- Läsnäolo, katsekontakti, kuunteleminen. Älä tee muita töitä samaan aikaan.
- Suositaan lyhyempiä kuin tunnin palavereita.
- Tarvitaanko kaikkien läsnäoloa koko aikaa, riittääkö vierailu?
- Kerrataan sovitut asiat lopuksi. Tarvittaessa yhteenveto meilitse (varsinkin isot kokonaisuuudet ja osastojen väliset asiat).
- Älä myöhästy ja hoida kahvi- ja vessahommat etukäteen.

Meileistä

- Jos meilissä on kysymys, reagoi. Vastaa heti tai vastaa heti että vastaat myöhemmin.
- ”Vaarallinen” väline. Sävyyn tulee olla rakentava ja myönteinen. Meili ei ole negatiivisen palautteen väylä.
- Pysähdy cc-viestiketjujen kohdalla. Olisiko tapaaminen kuitenkin parempi ratkaisu?
- Vinkki: tyhjä inbox lieventää stressiä ja edistää ajanhallintaa.